



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN**

Nosotras, **Jahel Sofía Vallejo Hidalgo CI. 171455531-3** y **María Verónica Zapata Gaibor CI. 020214594-2**, autoras del trabajo de graduación intitulado: **“DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA PUCE, QUITO”**, previa a la obtención del título profesional de **Psicólogas Organizacionales**, en la Facultad de **Psicología**

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, febrero del 2015

**Jahel Sofia Vallejo Hidalgo**

**CI. 171455531-3**

**María Verónica Zapata Gaibor**

**CI. 020214594-2**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
PSICÓLOGAS ORGANIZACIONALES**

**DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA PUCE, QUITO.**

**JAHEL SOFÍA VALLEJO HIDALGO**

**MARÍA VERÓNICA ZAPATA GAIBOR**

**DIRECTORA: Mtr. MARÍA GABRIELA VASCO**

**QUITO, 2015**

## **DEDICATORIA**

A Dios por haberme dado la vida y permitirme haber llegado a este momento tan importante de la vida profesional y a mi abuelita Dinita quien me ha brindado sabiduría desde el cielo.

A mis padres Olmedo y Martha, mi ejemplo a seguir, quienes a pesar de la distancia física me han brindado todo tipo de apoyo y sobre todo amor incondicional, les dedico este logro de mi vida. Por ellos he llegado a culminar cada meta que me he propuesto.

A mis hermanos Daniel y Felipe quienes han sido mi compañía, les amo infinitamente. Mi tía Marthita quien fue una madre para mí y mi prima Dianita una hermana, abriéndome las puertas de su hogar para comenzar esta trayectoria, brindándome amor y apoyándome siempre.

**Verónica Zapata G.**

Esta disertación es dedicada a mis ángeles en el cielo; mi padre Bolívar y mi abuela Sofía, que desde el lugar en donde se encuentren me dan su bendición, mi ángel en la tierra, mi madre Jahel, mi mejor amiga que gracias a su amor y apoyo incondicional he podido culminar una meta más, a mis hermanos, Ahmed y Paúl, y a mi esposo, Oscar, por ser las personas que me han respaldado en todo momento de mi vida.

**Sofía Vallejo H.**

## **AGRADECIMIENTOS**

Infinitamente gracias a Dios que con su omnipotencia nos dio la fortaleza y sabiduría necesaria para salir adelante y alcanzar una meta más en nuestras vidas.

Con mucho cariño agradecemos a nuestros padres por ser nuestros amigos incondicionales y jamás dejarnos caer.

A nuestra Directora Gabriela Vasco por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, experiencia y motivación fue la persona encargada de guiarnos a lo largo de este proceso para finalmente cumplir con este reto.

A la Dirección de Desarrollo Institucional y Recursos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por abrirnos sus puertas y ser nuestra primera escuela en el mundo laboral y compartir sus conocimientos; de manera especial para Agustín Dousdebés, Director de la DIRH quien nos brindó su apoyo incondicional y nos permitió crecer profesionalmente, así también como personas.

**Sofía Vallejo H.**

**Verónica Zapata G.**

## TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
TABLA DE CONTENIDOS.....	iv
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
<b>1. MARCO INTRODUCTORIO .....</b>	<b>3</b>
1.1 Tema .....	3
1.2 Datos de la Institución .....	3
1.3 Diagnóstico.....	7
1.4 Justificación.....	8
1.5 Objetivos .....	10
1.5.1 Objetivo General.....	10
1.5.2 Objetivos Específicos .....	10
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
2.1 Evaluación del Desempeño.....	11
2.1.1 Definiciones .....	11
2.1.2. Proceso de Evaluación del Desempeño.....	12
2.1.3 Factores que influyen en el Desempeño.....	13
2.1.4 Beneficios de la Evaluación del Desempeño .....	14
2.1.5 Ventajas de la Evaluación del Desempeño .....	16
2.1.6 Desventajas de la Evaluación del Desempeño .....	18
2.2 Tipos de Evaluación.....	20
2.3 Métodos de Evaluación del Desempeño .....	25
2.4 Técnicas de Evaluación del Desempeño.....	28
2.5 El Rol de Recursos Humanos en la Evaluación del Desempeño .....	32
<b>3. MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>33</b>
3.1 Levantamiento de estándares de desempeño .....	34
3.2 Elaboración del Manual de Evaluación del Desempeño.....	36
3.3 Diseño del Formulario de Evaluación .....	36
3.4 Validación del instrumento.....	38

3.4.1 Plan Piloto .....	38
3.4.2 Reuniones de Socialización.....	39
3.4.3 Reunión de Trabajo con los Evaluadores .....	42
3.5 Aplicación.....	42
3.6 Retroalimentación .....	44
3.7 Validación del proceso.....	45
<b>4. PROPUESTA .....</b>	<b>46</b>
4.1 MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA PUCE, MATRIZ QUITO, AÑO 2014 .....	46
4.2 FORMULARIO DE EVALUACIÓN .....	59
4.3 GUÍA DE ENTREVISTA DE RETROALIMENTACIÓN .....	60
4.4 CUESTIONARIO DE VALIDACIÓN PARA EVALUADORES .....	62
<b>5. MARCO CONCLUSIVO .....</b>	<b>64</b>
5.1 Conclusiones.....	64
5.2 Recomendaciones .....	66
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>68</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>vii</b>
<b>Anexo 1: ENTREVISTA INICIAL PARA DETERMINACIÓN DE ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO.....</b>	<b>viii</b>
<b>Anexo 2: DIAPOSITIVAS DE SOCIALIZACIÓN.....</b>	<b>x</b>
<b>Anexo 3: ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO.....</b>	<b>Carpeta 1</b>
<b>Anexo 4: APLICATIVO.....</b>	<b>xi</b>
<b>Anexo 5: CARTA DE APLICACIÓN PLAN PILOTO.....</b>	<b>xii</b>
<b>Anexo 6: FORMULARIOS DGAD.....</b>	<b>Carpeta 2</b>

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Figura 1: Direcciones Generales PUCE.....	5
Figura 2: Estructura Académica PUCE.....	6

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Grupos de Socialización.....	41
Tabla 2: Personal Evaluado y Evaluador.....	43

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente disertación tiene como objetivo diseñar un Sistema de Evaluación del Desempeño para el personal administrativo de la PUCE, el cual permita medir y evaluar el desempeño de los empleados en su puesto de trabajo, con el fin de establecer aspectos positivos y retroalimentarlos o definir los puntos de mejora; dicho tema se encuentra distribuido en cinco capítulos:

El primer capítulo fue desarrollado sobre la base de la información general de la Institución; contexto, actividad, ubicación, características, estructura organizacional; lo que permite tener una visión amplia sobre la Universidad. Adicionalmente, se da a conocer los objetivos de la disertación, objetivo general que abarca la meta y los objetivos específicos determinan los pasos para cumplir lo planificado, además se explica la justificación que señala razones sociales, teóricas y personales para llevar a cabo el proyecto; finalmente los antecedentes que indican los datos históricos sobre evaluación del desempeño .

El segundo capítulo trata sobre el sustento teórico sobre el cual se basa la disertación, es decir, conceptos básicos, ventajas, desventajas, factores que influyen en la evaluación y el procedimiento que se debe llevar a cabo, de una manera más amplia se señala la metodología, y con mayor énfasis el rol del Área de Recursos Humanos en la Evaluación del Desempeño.

En el tercer capítulo se explican los pasos realizados para el levantamiento de información, en este caso para obtener los estándares de desempeño de todos los cargos del personal administrativo, las entrevistas realizadas, las herramientas utilizadas y finalmente la validación del proceso.



El capítulo cuarto denominado Propuesta indica todas las herramientas desarrolladas para evaluar el desempeño, como son; el manual de evaluación del desempeño, el formulario de evaluación, guía de retroalimentación y cuestionario de validación del instrumento.

Para culminar se expondrán las conclusiones y recomendaciones que fueron obtenidas durante todo el proceso de la disertación, se dará a conocer de manera global los resultados generados y las sugerencias que pueden tomar en cuenta para beneficio de la PUCE.

# **1. MARCO INTRODUCTORIO**

## **1.1 Tema**

Diseño del sistema de evaluación del desempeño para el personal administrativo de la PUCE, Quito.

## **1.2 Datos de la Institución**

*Contexto:*

La PUCE al ser una entidad encargada de ofrecer servicios educativos, cuenta con reglamentos internos y se rige bajo las leyes impuestas por el Gobierno como la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) y el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), sin olvidar ninguna normativa vigente como los permisos entregados por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (MDMQ), la afiliación de sus empleados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), el mantenimiento de la equidad y acceso a todas las personas al ámbito educativo, la inclusión de personas con discapacidad que se realizan según la Ley Orgánica de Discapacidades manifestando que (Presidencia de la República del Ecuador, s.f.):

Art. 47.- Inclusión laboral.- La o el empleador público o privado que cuente con un número mínimo de veinticinco (25) trabajadores está obligado a contratar, un mínimo de cuatro por ciento (4%) de personas con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condiciones físicas y aptitudes individuales, procurando los principios de equidad de género y diversidad de discapacidades. El porcentaje de inclusión laboral deberá ser distribuido equitativamente en las provincias del país, cuando se trate de empleadores nacionales; y a los cantones, cuando se trate de empleadores provinciales.

La PUCE, no es la única Universidad que ofrece servicios educativos, existe una competencia creciente por la diversidad de universidades y carreras que cada una de ellas ofertan, a pesar de aquello, la PUCE fue acreditada por el CONEA dentro de la categoría A, siendo una de las mejores universidades del Ecuador por la calidad y prestigio que la misma tiene. Sin embargo, actualmente existe un replanteamiento de la educación por parte del gobierno ecuatoriano, por lo que, este resolvió una nueva categorización.

En la recategorización se tomó en cuenta diferentes aspectos, como por ejemplo, en la parte administrativa, la ley vigente exige contrataciones de profesores con una dedicación a tiempo completo y una formación académica de cuarto nivel; en cuanto a las instalaciones de la Universidad se requiere que las mismas cuenten con el equipamiento necesario en las aulas, y que en los pasillos, exista una adecuada señalización de precaución; a consecuencia de todo esto, el gobierno exigió una reestructuración de las instalaciones físicas. Debido a estas observaciones, el resultado de la recategorización para la Institución bajó un nivel.

En el presente año la Universidad retomará el proceso de categorización académica para lo cual se están realizando ajustes tanto en la parte administrativa como educativa. “Esta aprobación es urgente y necesaria, pues de la “carta fundamental” de una institución de educación superior derivan todas las normativas (reglamentos, manuales de procedimiento, instructivos, etc.) necesarias para el desenvolvimiento dinámico de la institución.” (Universidad Católica del Ecuador, 2014, p. 7), por lo tanto, la PUCE está reestructurando la calidad de su servicio para la recategorización por parte del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), apegándose a la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), la cual es la instancia legal estatal, y de esta manera continuar brindando un servicio calificado en cuanto a preparación educativa, como son: Pregrado, Postgrado y Doctorado.

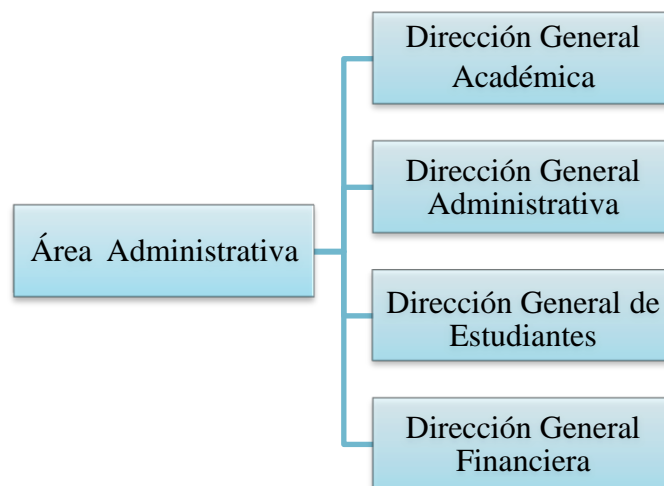
*Datos organizacionales:*

- Nombre: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Actividad: Educación de nivel superior.
- Ubicación: Av. 12 de octubre 1076 y Roca
- Características:

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador es creada e impulsada por la Iglesia Católica, se fundamenta en los valores y directrices ignacianas, su misión consiste en la contribución de la investigación, docencia y servicios que no se limitan solo a nivel nacional sino que van a lo internacional.

Refiriéndose al tema de evaluación del desempeño se puede mencionar a la Valoración de Cargos del Área Administrativa realizada por la Dirección de Desarrollo Institucional y Recursos Humanos el año 2013, la cual estableció el número de cargos existentes y además se conoció el valor real del puesto. Es así que, actualmente se conoce que la PUCE está conformada por 207 cargos dentro del Área Administrativa, distribuida en las siguientes Direcciones:

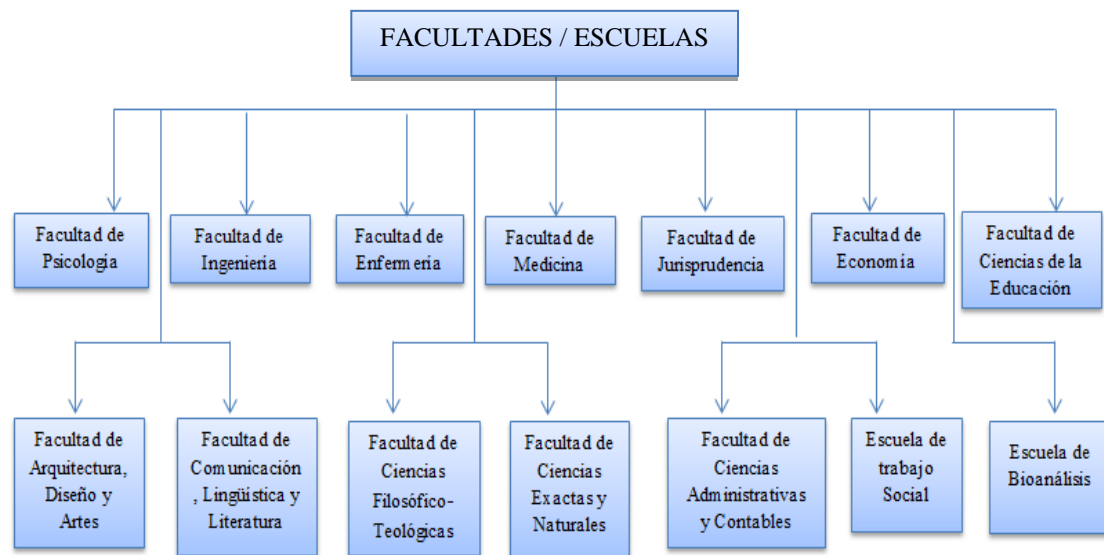
**Figura 1: Direcciones Generales PUCE**



Elaborado por: Sofía Vallejo y Verónica Zapata

De igual manera, la Universidad se constituye por Unidades Académicas conformadas por doce Facultades y dos Escuelas que son las siguientes:

**Figura 2: Estructura Académica PUCE**



Elaborado por: Sofía Vallejo y Verónica Zapata

Éstas a su vez ofrecen servicios de pregrado y postgrado para la comunidad, innovando constantemente a través de una estructura académica moderna y formando profesionales que tengan responsabilidad social.

El Gobierno General de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador lo ejercen: El Gran Canciller, Vice-Gran Canciller, Consejo Superior, Rector, Vicerrector y Consejo.

Cabe recalcar que la PUCE también es valorada por sus contribuciones en el ámbito de la investigación científica, las cuales son realizadas en las diferentes Unidades Académicas, habiendo obtenido varios reconocimientos nacionales e internacionales por sus aportes en el ámbito científico.

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador (2014) explicó en el informe anual 2011-2012, que el total de proyectos que se realizaron en este periodo fueron trescientos treinta, distribuidos en todas las facultades; en estos proyectos participan investigadores, profesores de la PUCE y profesionales contratados, así como estudiantes, además, personas que trabajan como asistentes y auxiliares de investigación. Por ejemplo; un proyecto destacado se realizó en el Instituto de Investigaciones Económicas que llevó adelante el tema “Incidencia de los modelos de política económica aplicados entre 1980 y 2009 sobre la pobreza y desigualdad en el Ecuador.”

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador (2014) manifestó,

Este proyecto investigó el papel que ha desempeñado la política económica aplicada en el país en los últimos treinta años con el objetivo de reducir la pobreza, la marginación y la desigualdad en el Ecuador, con énfasis en el análisis de largo plazo de las relaciones entre política económica, crecimiento, pobreza y desigualdad. (p.20).

Adicionalmente, cabe mencionar que los proyectos planteados y aprobados por las Unidades Académicas y Administrativas en el año 2013 se realizaron con resultados positivos y culminaron cumpliendo las exigencias requeridas por la Institución en el año 2014.

### **1.3 Diagnóstico**

Hasta la actualidad, la PUCE en el Área Administrativa, no se ha sometido a un proceso de evaluación del desempeño por resultados o hacia la actividad.

Anteriormente se mencionó que se ejecutó el proyecto de Valoración de Cargos, en el cual se recopiló información con el apoyo de Directores/Jefes Inmediatos, quienes aportaron en la actualización del Manual de Perfiles de Cargos. Teniendo como insumo el manual actualizado, se pensó en diseñar un sistema de evaluación del desempeño hacia la tarea, es decir evaluar los resultados y además conocer si el empleado realiza correctamente las actividades plasmadas en el perfil de cargos.

Las autoridades de la Institución solicitaron a la Dirección de Desarrollo Institucional y Recursos Humanos desarrollar un sistema objetivo de evaluación o monitoreo para sus empleados, de tal forma que los jefes inmediatos conozcan los resultados obtenidos, además que, el empleado esté al tanto del aporte personal que realiza en la Universidad.

Es importante mencionar que la PUCE se ha enfocado en ese último periodo en determinar necesidades de capacitación, debido a que considera importante que el empleado actualice sus conocimientos o introduzca nuevos aprendizajes a la práctica. De esta manera el proceso de evaluación del desempeño será un aporte para el diseño del plan anual de capacitación.

#### **1.4 Justificación**

El presente proyecto permitirá evaluar el desempeño real del personal administrativo de la PUCE, Matriz Quito, considerando todos los cargos de carácter permanente, con la finalidad de determinar la realización correcta y adecuada de las actividades esenciales que debe cumplir cada empleado.

La PUCE no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño para el personal administrativo. Hasta la presente fecha no se ha evaluado su desempeño real, por lo tanto, no existe un monitoreo periódico sobre el trabajo que realiza cada colaborador. Inclusive, al no contar con datos históricos de desempeño, se desconoce la contribución que el trabajador ha realizado para que se logren los objetivos del Área Administrativa.

El estudio de este tema es importante debido a que se creará una herramienta técnica que evalúe de manera objetiva el desempeño del personal, y así conocer el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores. De esta manera se logrará detectar el nivel de adaptación persona-puesto e inclusive identificar el potencial humano global, para conseguir el desarrollo integral del trabajador.

A futuro la evaluación del desempeño servirá para realizar procesos de incentivos reclutamiento y selección, inducción, también está ligado con las decisiones sobre promociones, compensaciones y desarrollo del recurso humano; por dicha razón se requiere información sobre el desempeño para desarrollar los demás procesos.

El abordaje del presente tema investigativo es plenamente factible por las siguientes razones:

- Las autoras fueron por dos años y medio parte del equipo de trabajo de la Dirección de Recursos Humanos, por lo que la información sobre todo lo relacionado al proyecto les resultó accesible.
- Se dispuso del apoyo del personal de la Dirección de Recursos Humanos por lo que se logró obtener información confidencial.

Llevar a cabo esta investigación resultaría muy útil, ya que aportarían con los siguientes resultados:

- Una herramienta de evaluación del desempeño
- Impulsar una cultura de evaluación del desempeño
- Plan piloto en la Dirección General Administrativa, basada en estándares de evaluación de desempeño.
- Información necesaria para la toma de decisiones.



## **1.5Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo General**

Diseñar un sistema de Evaluación del Desempeño para el personal administrativo de la PUCE, Matriz Quito.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Definir estándares de desempeño basados en funciones del perfil de cada cargo.
- Realizar el Manual de Políticas, Normas y Procedimientos de la evaluación del desempeño
- Diseñar los formularios de evaluación del desempeño para los cargos del personal administrativo de la PUCE.
- Aplicar un plan piloto en la Dirección General Administrativa.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Evaluación del Desempeño**

#### **2.1.1 Definiciones**

El proceso de evaluación del desempeño es importante ya que permite conocer y medir el potencial de las personas y así aprovecharlo, es así que es necesario crear condiciones para que el desempeño humano en las organizaciones mejore efectivamente.

Lo recomendable es que las organizaciones no solo se enfoquen en la productividad de la empresa, el cumplimiento de tareas o la asistencia del empleado en la empresa, sino en evaluar el desempeño del empleado de forma continua, de esta manera medir el grado en que se cumple los requisitos del trabajo; es así que “No solo es necesario plantear y poner en funcionamiento el desempeño humano, sino también habría que evaluarlo y orientarlo hacia determinados objetivos comunes” (Chiavenato, 2007, p. 243).

En el momento de evaluar el desempeño se pretende apreciar el desempeño en un puesto, es decir el comportamiento de la persona que lo ocupa, ya que el desempeño varía de una persona a otra y está ligado a otros factores de la organización que influyen en el empleado. “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro” (Chiavenato, 2007, p. 243), es decir, desarrollar un proceso de evaluación ayudará a estimular o corregir el desempeño del empleado en el puesto.

García & otros (2001) afirmaron,

Las funciones y tareas que desarrolla un trabajador y que constituyen el contenido básico de su trabajo tienen como objetivo la obtención de un determinado resultado. El rendimiento laboral, su medida, exigencia y mejora deben formar parte, por lo tanto, del sistema de evaluación del personal. La evaluación del rendimiento supone un intercambio de expectativas entre la empresa y el empleado, donde, si el empleado desarrolla los conocimientos y competencias, logra resultados y ayuda a desarrollar los conocimientos y competencia de otros; la empresa,

como compartida, le aporta reconocimiento, posibilidades de formación y desarrollo de incentivos. (p.190).

Byars y Rue (1997) explicaron,

La evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados de la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. También aseguran que las evaluaciones de resultados no solo hacen saber a los empleados cuál es su nivel de cumplimientos, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en desempeño correcto de sus tareas (p.191).

García & Otros (2001) afirmaron,

Términos como rendimiento, resultados o desempeño, que puede dificultar que se conozca con precisión a que nos estamos refiriendo. También existen otras denominaciones para referirse a ella como: valoración, evaluación o calificación del personal, valoración del mérito, de resultados o del comportamiento. (p.191).

Contrastando la definiciones sobre evaluación del desempeño o rendimiento, se determina que es un proceso sistemático el cual tiene como herramienta principal al trabajador, entendiéndose que este es un conjunto de competencias, acciones, actitudes que pueden ser medibles de manera cuantitativa o cualitativa, por lo que la evaluación sirve de guía para conocer el desarrollo de la persona en su lugar de trabajo y la contribución con la empresa. Por otro lado, al realizar un proceso de evaluación del desempeño la organización podrá tomar acciones correctivas o planes de mejora según los resultados obtenidos.

### **2.1.2. Proceso de Evaluación del Desempeño**

El proceso de evaluación debe identificar las metas específicas del desempeño, debido a que es posible que no se logre abordar todos los propósitos deseados, por lo que se debe determinar metas específicas; “quizá algunas empresas deseen conceder mayor importancia al

desarrollo de los empleados, mientras que otras organizaciones tal vez quieran dirigir su atención a las decisiones administrativas, como los ajustes salariales” (Mondy, 2010, p.242).

Posterior al conocimiento de la necesidad de realizar un proceso de evaluación, se determina que método, técnica o tipo se va a desarrollar, para luego realizar un proceso de sensibilización a los empleados, con el fin de dar a conocer la manera de realizar el procedimiento, “se establece criterios (o estándares) del desempeño y se comunica las expectativas de desempeño a los interesados” (Mondy, 2010, p.242).

Finalmente, se examina el trabajo realizado sobre la técnica utilizada y se ejecuta la evaluación, “al final del periodo de evaluación, el evaluador y el empleado revisan en forma conjunta el desempeño del trabajo y lo valoran contra las normas de desempeño” (Mondy, 2010, pp. 242-243).

### **2.1.3 Factores que influyen en el Desempeño**

Snell & Bohlander (2013) explicaron que es recomendable diagnosticar del desempeño deficiente o el incumplimiento de los estándares de desempeño y que los mismos se enfoquen en estos tres factores:

#### **2.1.3.1 Capacidad:**

- Habilidades Técnicas
- Habilidades interpersonales
- Habilidades de Solución de Problemas
- Habilidades analíticas
- Habilidades de comunicación
- Limitaciones físicas

### **2.1.3.2 Motivación:**

- Ambición de carrera
- Metas/ expectativas
- Satisfacción y frustraciones en el trabajo
- Percepciones de justicia
- Relaciones con los compañeros de trabajo

### **2.1.3.3 Ambiente/Entorno:**

- Equipo/ materiales
- Diseño del puesto
- Condiciones económicas
- Sindicatos
- Reglas y políticas
- Apoyo de la administración
- Leyes y regulaciones

Al evaluar el desempeño, es importante tomar en cuenta los factores que influyen en el rendimiento del empleado, debido a que el empleado se puede ver afectado positivamente o negativamente por una serie de elementos, y no necesariamente por un solo factor. Por otro lado, posterior a la evaluación, se debe tomar medidas correctivas en los tres factores, por lo que es indispensable evaluar globalmente el rendimiento.

### **2.1.4 Beneficios de la Evaluación del Desempeño**

En el momento de haber diseñado un sistema de evaluación del desempeño, este traerá consecuencias a corto, mediano y largo plazo que afectarán directamente a toda la organización.

Los principales beneficiarios son:

#### **2.1.4.1 Beneficios para el gerente**

(Chiavenato, 2007) explicó los siguientes puntos:

- Por medio de factores de evaluación y un sistema de medición, se minimiza la subjetividad.
- Proporciona resultados objetivos para mejorar el desempeño a largo plazo.
- Establece un espacio de comunicación con los subordinados, con el propósito de hacerles comprender que el proceso de evaluación es un sistema objetivo.

#### **2.1.4.2 Beneficios para el subordinado**

(Chiavenato, 2007) planteó los siguientes apartados;

- El empleado conoce los aspectos que la empresa valora en cuanto a comportamiento y desempeño, es así que, se comprometerá con la empresa, ya que conoce la contribución que realiza para alcanzar los objetivos planteados.
- Conoce las expectativas que tiene el jefe sobre su desempeño, es así que, el empleado conoce los puntos fuertes y débiles.
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación y desarrollo) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia, en cuanto a mayor dedicación y atención al trabajo.
- Realiza una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desempeño y desarrollo.

#### **2.1.4.3 Beneficios para la organización**

(Chiavenato, 2007) encontró lo siguiente;

- Se define la contribución que el empleado realiza a la organización, además, se evalúa el potencial humano al corto, mediano y largo plazo.

- Identifica a los empleados que necesitan mejorar y perfeccionar en cada área de trabajo y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia, si el caso amerita.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados en caso de promociones, crecimiento y desarrollo personal, con el propósito de estimular a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

## **2.1.5 Ventajas de la Evaluación del Desempeño**

### **2.1.5.1 Mejora el desempeño**

Es importante diseñar un instrumento acorde a las necesidades y realidad de la organización, realizar la evaluación y una retroalimentación porque es importante conocer los puntos fuertes y débiles de lo que está realizando el empleado, “mediante la retroalimentación sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el rendimiento” (Werther & Keith, 2008, p.303).

### **2.1.5.2 Políticas de Compensación**

“Las evaluaciones del desempeño determinan las personas que deben recibir una respectiva tasa de aumento” (Werther & Keith, 2008, p.303), sin embargo, lo recomendable es que no esté ligado una evaluación del desempeño al salario, ya que esto causaría presión y una resistencia a realizar dicha evaluación. Aunque en otros casos dependería de las políticas internas de la empresa, en la cual los salarios sean relacionados con las evaluaciones del rendimiento.

### **2.1.5.3 Decisiones de Ubicación**

En el momento de evaluar el desempeño de la persona, puede ocurrir que su resultado sea inferior a lo esperado, por lo que los supervisores tendrían que analizar las razones y como opción podrían transferirlo, de igual manera si existen personas con alto desempeño se

realizaría programas de promociones; “las promociones, transferencias y separaciones se basan en lo común en el desempeño anterior o previsto” (Werther & Keith, 2008, p.303).

#### **2.1.5.4 Necesidades de capacitación y desarrollo**

Las evaluaciones son importantes para conocer las necesidades de capacitación y potenciales altos, “el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente” (Werther & Keith, 2008, p.303).

#### **2.1.5.5 Planificación y desarrollo de la carrera profesional**

“La realimentación del desempeño guía a las decisiones sobre posibilidades específicas” (Werther & Keith, 2008, p.303). En una evaluación del desempeño se debe retroalimentar al personal y generalmente, se suele establecer los incentivos que se realizará al personal con alto desempeño, parte de los incentivos serían: desarrollo de la carrera profesional, ascensos, capacitación, entre otros.

#### **2.1.5.6 Imprecisión de la información**

“El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de recursos humanos”. (Werther & Keith, 2008, p.303), al realizar la evaluación se puede establecer si existieron errores al levantar la información de perfiles o si las políticas establecidas estuvieron realizadas correctamente o a su vez se debe establecer nuevas políticas acordes a la realidad de la organización.



### **2.1.5.7 Errores en el diseño del puesto**

“El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto” (Werther & Keith, 2008, p.303), al definir el manual de perfil de puestos es importante identificar las actividades que realiza el trabajador y plasmarlas en el perfil, por lo que al evaluar el desempeño se puede identificar errores, es decir si el trabajador no realiza dichas actividades.

### **2.1.6 Desventajas de la Evaluación del Desempeño**

Alles (2010), explicó las siguientes desventajas:

- En ocasiones, al momento de evaluar el desempeño se utilizan criterios subjetivos.
- Aplicación de criterios poco realistas.
- Desacuerdos entre el evaluador y el evaluado.
- Errores del evaluador.
- Mala retroalimentación.

El proceso de evaluación del desempeño lleva consigo diversas ventajas, así como desventajas, sin embargo las desventajas se pueden omitir o minimizarlas si el proceso es realizado con objetividad, acordando criterios entre evaluador y evaluado y explicando el objetivo de la evaluación.

### **2.1.7 Problemas en las Evaluaciones del Desempeño**

Existen obstáculos o problemas que pueden interferir en la evaluación, unos pueden ser por aplicación inadecuada en la organización, utilización de estándares de evaluación demasiado subjetivos o no relacionados con el trabajo.

Las problemáticas más comunes son:

### **2.1.7.1 Incomodidad del evaluador**

“Si un sistema de administración del desempeño tiene un diseño defectuoso, o si se administra indebidamente, los empleados tendrán temor de recibir evaluaciones, y los administradores se resistirán a aplicarlas” (Mondy, 2010, p.254). En ocasiones, para los responsables de recursos humanos, resulta una tarea frustrante realizar evaluaciones del desempeño ya que si el sistema de evaluación no es diseñado acorde con la realidad organizacional, puede ser una gran pérdida de tiempo, siendo una carga de trabajo extra y una generación innecesaria de expectativas en el colaborador.

### **2.1.7.2 Falta de objetividad**

Mondy (2010) afirmó,

Aunque siempre habrá subjetividad en los métodos de evaluación, la evaluación de los empleados basada principalmente en las características personales puede colocar al evaluador y a la compañía en posiciones indefendibles y ante el empleado y ante los lineamientos de la igualdad de oportunidades en el empleo. (p.254).

Los métodos tradicionales de evaluación pueden carecer de objetividad por el mal manejo del jefe o por el procedimiento del método; en otras ocasiones, se toman en cuenta factores como actitudes, personalidad que es difícil medir y son subjetivos, por lo que dichos factores no se consideran útiles para evaluar el desempeño.

## **2.1.8 Errores del Evaluador**

### **2.1.8.1 Error o efecto de halo**

Mondy (2010) explicó,

Un error halo ocurre cuando un administrador generaliza una característica del desempeño, ya sea positiva o negativa, (...), a todos los aspectos de la evaluación del desempeño, dando como resultado una evaluación más alta o más baja de la que merecería el empleado. (p.254).

Es importante tomar en cuenta que se debe minimizar y si es posible eliminar la subjetividad en el momento de evaluar, es decir evitar la generalización en el momento de percibir un rasgo de la persona e inmediatamente ser influenciado en otros rasgos sean positivos o negativos.

#### **2.1.8.2 Indulgencia vs Severidad**

Es una actitud que implica dar a un empleado una evaluación de alto desempeño o al elogiarlo demasiado sin merecerlo. “No es correcto que diferentes administradores evalúen de manera distinta el desempeño de un empleado porque estas decisiones tienen un efecto sobre la remuneración, el desarrollo y la planeación de sucesión” (Grote, 2010, p.254).

La indulgencia se refiere a otorgar calificaciones inmerecidas, por otro lado, la severidad se refiere a criticarlo rígidamente. Al respecto, Mondy (2010) explica,

Una investigación descubrió que cuando los administradores saben que están evaluando a los empleados con propósitos administrativos, como aumentos de sueldos, es probable que sean más indulgentes que cuando evalúan el desempeño con la finalidad de impulsar el desarrollo del empleado. (p.254).

## **2.2 Tipos de Evaluación**

“Pueden distinguirse tres tipos básicos de evaluación: la evaluación de la actuación o del desempeño, evaluación del potencial y la evaluación de resultados” (García & otros, 2001, p.193).

### **2.2.1 Evaluación de la actuación, desempeño o rasgos**

“En este tipo de evaluación no se juzga el resultado o producto final del trabajo, sino únicamente la “forma de hacer” o actuación del empleado con relación a su trabajo” (García & otros, 2001, p.195). La evaluación de la actuación o desempeño consiste en que cada empleado realiza su trabajo, toda acción que le lleva a resultados positivos o negativos.

García & otros (2001) afirmaron,

La evaluación de la actuación tiene carácter retrospectivo, debido a que se basa en comportamientos pasados del empleado y su finalidad básica en principio, es la de mejorar el desempeño del empleado en su puesto de trabajo, no estando ligada de forma inmediata a una decisión retributiva, si bien esto no significa que no vaya a tener en última instancia consecuencia de carácter monetario. (p.195).

“Este sistema se basa en la evaluación subjetiva de una serie de factores o dimensiones que pueden tener su origen fundamentalmente en dos aspectos: rasgos y comportamientos” (García & otros, 2001, p.195). Los rasgos serían las características individuales del empleado, estas son permanentes (iniciativa, constancia, lealtad, trabajo en equipo, entre otras). Los comportamientos serían conductas específicas que presentan los trabajadores al realizar su trabajo (desarrolla soluciones valiosas y originales, llega puntual a las reuniones, atiende cordialmente a los clientes, entre otros.).

El sistema mencionado anteriormente es cuestionado debido a que da mayor importancia a la persona, dejando a un lado el rendimiento de la misma y esto implicaría juzgar la calidad del trabajador.

### **2.2.2 Evaluación del potencial**

Este tipo de evaluación define medios de desarrollo en diferentes ámbitos ya sea en una persona, en el lugar de trabajo o en una empresa. La evaluación del potencial tiene como propósito guiar al trabajador a su progreso y desarrollo tanto personal como profesional.

García & otros (2001) afirmaron,

Los objetivos que la organización se plantea con la evaluación de potencial están relacionados con la identificación de fortalezas y debilidades de las personas con la perspectiva de corregirlos con formación adecuada. También, se busca con este tipo de evaluación la optimización actual y futura de sus recursos humanos y, muy particularmente, la planificación de la sustitución de directivos y mandos intermedios (p.197.).

Por las particularidades de esta evaluación se podría decir que se relaciona más con lo cualitativo, con una visión a futuro y a largo plazo. García & otros (2001) explicaron que la empresa trata de buscar las competencias que el personal debe poseer para ocupar puestos de mayor jerarquía. Por estas razones, no conlleva objetividad ya que su base es creada por impresiones globales sobre competencias generales y se adiciona a esto la planificación a largo plazo.

### **2.2.3 Evaluación por competencias**

Dicha evaluación “es un registro formal de la opinión de un líder sobre el grado de desarrollo de las competencias de un colaborador, y tiene por finalidad retroalimentar a la persona para que desarrolle las competencias que la organización requiere” (Moreno, Gestión del Desempeño, 2013), entendiéndose que la opinión debe ser justa, bien intencionada y objetiva; y necesariamente debe existir una retroalimentación, de lo contrario, la evaluación no sería útil.

Cabe recalcar que las competencias se derivan de los requerimientos del trabajo o cultura organizacional, por lo que “las competencias pueden ser entendidas como las expectativas de actuación que la organización tiene de sus miembros” (Moreno, Gestión del Desempeño, 2013).

### **2.2.4 Evaluación de Resultados**

En esta evaluación el rendimiento no es igual a la actuación o el desempeño en un puesto de trabajo, se refiere más a los resultados obtenidos por el mismo. A diferencia de otras evaluaciones, este tipo de Evaluación tiene un carácter retrospectivo debido a que se centra en resultados pasados y su objetivo principal es establecer incentivos en función de logros. Los resultados serán la respuesta del rendimiento del trabajador e indicarán su nivel de desempeño

En el estudio de García & otros (2001) la evaluación por resultados se ha relacionado con la Dirección por Objetivos (DPO), a más de ser un instrumento, se la considera un modelo filosófico de dirección. Esta dirección consiste en un planteamiento de objetivos en los cuales se trabaja en conjunto, tanto jefes, coordinadores o supervisores como empleados; todos construyen objetivos, “este sistema incorpora, además, un proceso de seguimiento de objetivos, estableciéndose la calificación del rendimiento en función del grado de cumplimiento de dichos objetivos” (García & otros, 2001, p.199). La DPO presume también que el empleado este más involucrado y con un mayor compromiso para tener una visión más amplia y lograr los objetivos previstos.

Para desarrollar ampliamente este tema existe otra visión del rendimiento del empleado, según otro autor, esta es la evaluación de la actuación o desempeño, la cual añade un espectro más amplio en el análisis del rendimiento del trabajador.

Bazinet (1984) indicó,

El enfoque de la evaluación de los resultados propone una perspectiva completamente distinta. Partiendo de la base de que lo importante es la función que desempeña el empleado, se propone evaluar la calidad y el grado de realización del contenido asignado. El objetivo se desplaza: del empleado pasa a sus realizaciones, de la evaluación de la personalidad al análisis del trabajo, del control de las personas al control de las operaciones. (p.43.).

#### **2.2.4.1 Ventajas de la Evaluación de Resultados:**

- Evita juzgar a las personas por sus características individuales.
- El evaluador y el evaluado examinan las evaluaciones, basándose en hechos concretos que cualquiera pueda verificar.
- La tarea (función) que realiza el empleado en su puesto de trabajo es más importante que la personalidad del mismo.
- Impide comparar la personalidad entre los trabajadores, lo cual permite que cada cual se independice y se desenvuelva a su propio ritmo.

- Tiene menos sesgos subjetivos y además son aceptables para los empleados y superiores.
- Enlaza el desempeño individual con el desempeño de la organización.
- Es excelente para tomar decisiones de recompensa y promoción.

Según Bazinet (1984),

Para sus promotores, el mérito más importante de este enfoque es que permite llegar a la única medición verdadera de la actuación, que consistiría en verificar si se han alcanzado los resultados. Sus defensores admiten que es importante considerar sus causas pero con la condición expresa que se haga una segunda etapa. (p.44).

#### **2.2.4.2 Desventajas de la Evaluación de Resultados:**

- Algunos autores opinan que no es suficiente centrarse solo en el trabajo que realiza el empleado o su contribución hacia la empresa.
- Existen actividades que no son cuantificables y se podría correr el riesgo de cometer errores y no ser muy justo.
- El desarrollo y uso toma mucho tiempo.
- Puede utilizar criterios contaminados y deficientes.

Según Bazinet (1984) dicha evaluación se torna un poco incompleta debido a que también debe considerar otros factores que no están directamente relacionados con las realizaciones concretas, entre estas están: las ambiciones, motivaciones e intereses del empleado, las cualificaciones y conocimientos que no intervienen de forma inmediata en su trabajo o en sus actividades.

#### **2.2.4.3 Posiciones intermedias**

Bazinet (1984) manifestó,

Los defensores de estos enfoques se encuentran algunos que opinan que es necesario considerar también los aspectos que pudieran haber quedado en la sombra, sugiriendo que se vaya más allá de los resultados para apreciar mejor el conjunto de la persona; otros señalan que es preferible comenzar por la evaluación de los resultados, para evaluar después sus

causas tanto las que dependen de factores individuales, como las que se refieren a factores externos y de la organización (p.45).

Al escoger el tipo de evaluación es indispensable tener en cuenta lo que la empresa desea evaluar y cuál es el objetivo al realizar una evaluación, tomando en cuenta que los tres métodos desarrollados tienen diferencias muy puntuales, es recomendable escoger el tipo de evaluación tomando en cuenta las necesidades de la organización.

## **2.3 Métodos de Evaluación del Desempeño**

“Existen muchos métodos y enfoques que las organizaciones pueden plantearse utilizar para evaluar el rendimiento, pueden aplicarse de forma generalizada a todas las categorías de puesto u ocupaciones” (Dolan, Valle & Jackson, 2007, p.235). A fin de englobar todos los métodos se los dividió con fines de claridad en tres categorías: enfoques comparativos, jerarquización o referidos a normas, enfoques conductuales y enfoques sobre resultados

A continuación se describirán los métodos existentes con sus características puntuales, éstos son de carácter cualitativo y cuantitativo.

### **2.3.1 Efectos comparativos, de jerarquización o referidos a normas**

El método se basa en ordenar o jerarquizar al colaborador que mejor rinde en la tarea y determinar el peor; así como a quien asignar una tarea concreta. A continuación se describe los principales enfoques de evaluación de este apartado.

#### **2.3.1.1 Clasificación directa**

El superior realiza una lista ordenando de menos a más, en función del rendimiento general. “Se clasifica con respecto a cometidos concretos, en relación a criterios como la asistencia, el historial del cumplimiento de plazos o calidad de informes elaborados” (Dolan et al. 2007, p. 235)



Dicho método es recomendado para empresas pequeñas debido a que resulta menos complejo comparar entre un número menor de empleados, por el contrario, si la organización va creciendo será más complicado diferenciar el rendimiento entre uno y otro, por lo tanto, su aplicación también se complica.

#### **2.3.1.3 El método de comparación por pares**

Se compara al trabajador evaluado con cada trabajador en una sola escala, para así elegir quien es el “mejor”. “Se puede conseguir una clasificación ordenada mediante el recuento del número de veces que elige a un sujeto como el mejor par” (García & otros, 2001, p.200).

#### **2.3.1.4 El método de distribución forzosa**

“Se emplea el término <<distribución forzosa>> porque el superior debe asignar solamente una determinada proporción de subordinados a cada una de las categorías fijadas para cada factor” (Dolan et al. 2007, p. 236), es decir, dicho enfoque permite establecer grados de rendimiento y no una jerarquización de mejor a peor como los métodos descritos anteriormente.

### **2.3.2 Escalas de apreciación y efectos conductuales**

“Se evalúa el rendimiento de cada persona de forma independiente, en relación a criterios determinados. La tendencia actual es elegir los criterios conductuales” (Dolan et al. 2007, p. 237), es decir evaluar a la persona tomando criterios específicos, sin tomar en cuenta el rendimiento de los demás.

El principal método de evaluación de este apartado es:

### **2.3.2.1 La apreciación convencional**

Se utiliza con mayor frecuencia en la evaluación del rendimiento o del desempeño. Los formularios convencionales cambian de acuerdo al número de dimensiones del rendimiento que se desea medir. “Las dimensiones que se evalúan pueden incorporar rasgos como agresividad, independencia, madurez o sentido de la responsabilidad, conductas e indicadores de resultados, como cantidad y calidad del rendimiento” (García & otros, 2001, p.201). El número de dimensiones varían así como el conjunto de opciones de cada dimensión, por lo tanto también varía el nivel de descripción en cada una de ellas.

### **2.3.3 Enfoques sobre resultados**

Los enfoques mencionados anteriormente se basan en evaluar comportamientos en el trabajo, mientras que las evaluaciones sobre resultados se centran en los productos del trabajo. Según Dolan et al. (2007) dicho método engloba las siguientes variaciones: permite medir la congruencia entre los objetivos de la organización y del individuo; así como evaluar el rendimiento de la persona con relación a criterios objetivos como son el absentismo, productividad, rotación de personal, etc. y finalmente permite que el individuo describa los logros relacionados con el trabajo y ser comprobadas con exactitud por una persona externa.

Todos los enfoques o métodos descritos anteriormente se adaptan a las diferentes realidades de cada organización para que estas se desarrollen de la mejor manera y no ocurran inconvenientes a corto, mediano o largo plazo con cada método. Es importante tomar en cuenta las diferencias puntuales y detalles que cada uno de los métodos poseen para lograr elegir el mejor método y poder lograr objetividad al momento de evaluar.

## 2.4 Técnicas de Evaluación del Desempeño

Existen diversas técnicas para evaluar el desempeño, su uso dependerá del objetivo de la organización. Además, implican conseguir información proveniente de distintos niveles dentro de la empresa como de fuentes internas y externas, además será útil para la evaluación o para el desarrollo de los empleados y sus resultados serán utilizados para capacitación, sucesión, desarrollo profesional y administración del desempeño. Se dividen en las siguientes técnicas:

### 2.4.1 Técnicas más utilizadas

Los tres tipos más empleados en la evaluación del desempeño son; ***evaluación 90 grados***, en el cual el jefe inmediato evalúa únicamente al subordinado, se lleva a cabo en las organizaciones para empezar introducir una cultura de evaluación. Además, existe otro tipo de evaluación que engloba una mayor parte del personal, ***evaluación 180 grados***; se refiere a que la persona es evaluada por su jefe, pares, y eventualmente por los clientes.

Finalmente, ***la evaluación 360 grados*** brinda una perspectiva global de todo el personal interno y externo, es decir la persona es evaluada por supervisores, el empleado mismo (autoevaluación), subordinados, pares y cliente externo. Dicha técnica ofrece objetividad, dando un panorama más amplio por la evaluación de varias personas.

### 2.4.2 Escalas de calificación

Evalúa a los empleados de acuerdo con factores definidos. “Los evaluadores registran sus juicios acerca del desempeño sobre una escala, la cual incluye varias categorías, normalmente de cinco a siete, y está definida por adjetivos” (Mondy, 2010, p.248), las categorías son elegidas según las necesidades y objetivos de las organizaciones; generalmente existen factores relacionados con el trabajo y las características personales (comportamientos).

### **2.4.3 Incidentes Críticos**

“Requiere del mantenimiento de registros escritos acerca de las acciones altamente favorables y desfavorables del empleado en el puesto de trabajo” (Mondy, 2010, p.250), es decir si afecta a la eficacia del área significativamente ya sea positiva o negativa, el gerente toma nota de dicha acción. Al final de la evaluación se usan todos los registros para evaluar el desempeño.

### **2.4.4 Sistema basado en resultados**

“Técnica en la cual el administrador y el subordinado convienen conjuntamente en los objetivos del siguiente periodo de evaluación: en el pasado era una forma de administración por objetivos” (Mondy, 2010, p. 253), es decir el empleado se traza un objetivo medible y al final se revisa qué tan bien logró el empleado este objetivo.

### **2.4.5 Estándares de Desempeño o Laborales**

“Es una técnica de evaluación del desempeño que compara el desempeño de cada empleado con un estándar predeterminado o con un nivel esperado de producción” (Mondy, 2010, p.251), evalúa objetivamente el desempeño reflejando el trabajo normal de una persona promedio que trabaja a un ritmo normal. Por otro lado, todas las empresas pueden aplicar esta técnica en todas las áreas laborales, sin embargo, es importante que los empleados perciban que los estándares son objetivos, por lo que tienen que comprender cómo se establecieron.

(Moreno, Gestión del Desempeño, 2013) Mencionó que “son los estándares que puntualizan la forma correcta o competente de desempeñar una actividad o función”, es decir son los que orientan a la mejora de la tarea profesional del personal, asimismo sirven como una guía para evaluar al colaborador. El estándar de desempeño también aporta para la toma de decisiones pertinente según la realidad de la organización. Adicionalmente, recomienda utilizar la frase “El ocupante es competente cuando...”, y a continuación colocar el estándar que indique objetivamente la manera de realizar correctamente la actividad.

“Cuando los estándares de desempeño se establecen de manera apropiada, ayudan a traducir las metas y los objetivos de la organización en requerimientos del puesto que transmiten a los empleados niveles de desempeños aceptables y no aceptables” (Snell & Bohlander, 2013, p.351), al definir con claridad los estándares es importante comunicarlos a los empleados, debido a que los estándares deben basarse en requerimientos y especificaciones relacionados al puesto.

“Los estándares de desempeño permiten que los gerentes especifiquen y comuniquen información precisa a los empleados acerca de la calidad y cantidad de la producción” (Snell & Bohlander, 2013, p.353), por lo que al redactar los estándares se deben definir en términos cuantificables y por escrito. Además, la comparación del desempeño de un empleado con el estándar resulta una evaluación más objetiva y justificable.

Al momento de establecer estándares de desempeño se debe tomar en cuenta criterios de desempeño. “Los criterios de desempeño están relacionados con las funciones principales del puesto y constituyen no sólo una lista de tareas sino que describen lo que el empleado debe lograr en el desempeño de su puesto” (Parra, 2014); es decir al fijar criterios de desempeño se minimiza la subjetividad que se puede presentar en el proceso de evaluación.

Los criterios de desempeño comunican a los empleados la cantidad y calidad del trabajo que se espera de ellos, “dado que las personas tienden a hacer aquello por lo que son evaluadas y posteriormente compensadas, identificar las dimensiones críticas es fundamental para modular el comportamiento de los individuos” (Moreno, Gestión del Desempeño, 2013).

(Moreno, Gestión del Desempeño, 2013) Mencionó tres tipos de criterios de desempeño:

- Criterios de Proceso: detalle de conductas laborales.
- Criterios de Producto o Resultado: dirigido a lo que genera y no a lo que hace.
- Criterio Mixto: es una mezcla de ambos criterios.

Al establecer estándares de desempeño se debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

#### **2.4.5.1 Relevancia Estratégica**

“La relevancia estratégica se refiere al grado en que los estándares se relacionan con los objetivos estratégicos de la organización” (Snell & Bohlander, 2013, p.351), es decir a los empleados se les plantea una meta o un objetivo en forma de estándar que tienen que alcanzar, realizando sus actividades, por lo que, dichos estándares deben estar ligados a objetivos y competencias de la organización.

Un beneficio importante al realizar un proceso de evaluación del desempeño orientado a la estrategia, es justificar gastos y comparar la realidad con una perspectiva futura, es así que se “ofrece a los gerentes de recursos humanos la documentación que justifique los gastos diversos de capacitación con el fin de cerrar cualquier brecha entre las habilidades de los empleados actuales y los que van a necesitar en el futuro” (Snell & Bohlander, 2013, p.352)

#### **2.4.5.2 Deficiencia de criterios**

“Al establecer los estándares de desempeño, el empleado capta el rango en el cual debe cumplir sus responsabilidades” (Snell & Bohlander, 2013, p.352); es decir al determinar un estándar este no debe enfocarse en un solo criterio, por ejemplo atención al cliente, al contrario debe englobar todas las actividades determinadas en el puesto sean cuantificables o no.

#### **2.4.5.3 Contaminación de criterios**

Los estándares pueden ser deficientes, así como también pueden estar contaminados.

Snell & Bohlander (2013) explicaron,

Hay factores fuera del control del empleado que pueden influir en su desempeño. Por ejemplo, al comparar el desempeño de los trabajadores de producción, la comparación no debe contaminarse con el hecho de que algunos cuentan con máquinas más recientes que otros. (p.352)

Es así que factores externos como tecnología, maquinaria, entre otros, pueden influir en el desempeño, por lo que no deben ser tomados en cuenta al realizar los estándares.

## **2.5 El Rol de Recursos Humanos en la Evaluación del Desempeño**

Alles (2010) afirma que en ocasiones existen empresas que tienen ideas erróneas sobre evaluar el desempeño, como suponer que es “dar poder” al departamento de Recursos Humanos, ya que pueden tomar decisiones sobre el futuro de los trabajadores.

En 2010, Alles explicó el rol de Recursos Humano desde una perspectiva diferente:

- Es asesor (staff) teniendo una tarea técnica a su cargo.
- Diseña las herramientas o contrata al consultor que las diseña, y conduce la relación consultor- proveedor.
- Ayuda a su implementación y cumplimiento, con su función de entrenamiento de futuros evaluadores.
- Es responsable de que exista la mayor objetividad posible en el desarrollo del sistema.
- Administra la herramienta de manera adecuada.

Por otro lado, en la actualidad, el rol de recursos humanos es tomado en cuenta para la gestión del desempeño, la cual consiste en: Planificación de Objetivos; Coaching; Evaluación, Reconocimiento y Retribución; Liderazgo; Desarrollo Profesional y Sucesión

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

En la actualidad la Pontificia Universidad Católica del Ecuador está conformada por las siguientes Direcciones Generales: Financiera, Administrativa, De Estudiantes y Académica, en la parte administrativa cuenta con un total de 207 cargos y en la parte académica está conformada por Facultades/Escuelas.

Para el desarrollo del proyecto se tomó en cuenta al personal administrativo, los cargos seleccionados fueron aquellos con relación de dependencia, debido a que se consideró la estabilidad y permanencia de los mismos.

Anteriormente, la Dirección de Desarrollo Institucional y Recursos Humanos de la PUCE realizó un proyecto de evaluación de desempeño por competencias, en el cual se diseñó un formulario de evaluación, asimismo se elaboraron indicadores conductuales para actividades esenciales y competencias con su respectiva escala de evaluación. Para la validación del instrumento se aplicó un plan piloto dirigido a la Dirección General de Estudiantes. El resultado de este plan piloto no tuvo éxito debido a que la herramienta no fue amigable y la escala no se encontraba estandarizada, por esta razón no se recomendó continuar el proceso de evaluación al personal administrativo restante.

La PUCE, por las exigencias y circunstancias presentadas en la actualidad, encontró la necesidad de realizar una evaluación del desempeño al personal administrativo; planteando la técnica de evaluación 90°, es decir la persona es evaluada únicamente por el jefe inmediato, además se utilizó el tipo de evaluación por resultados o hacia la tarea debido a que el Manual de Perfiles se adecuaba a este tipo de metodología; asimismo se empleó como técnica el diseño los estándares de desempeño, tomando como base las actividades esenciales de cada cargo. Junto a los estándares de desempeño se tomó en cuenta los criterios de desempeño, los cuales comunican a los empleados la cantidad y calidad del trabajo que se espera de ellos.



Es importante mencionar que, la Dirección de Desarrollo Institucional y Recursos Humanos por pedido del Señor Rector requería un proceso de evaluación inmediata, cabe recalcar que hasta el momento no se encuentran definidas competencias universales, organizacionales, por grupo ocasional y cargo; y dado que una evaluación por competencias necesita una socialización más profunda, se llegó a la conclusión de que la evaluación no se realice por competencias.

Al no haber realizado un proceso de Evaluación del Desempeño hace varios años en la Institución, no existe una cultura de evaluación; y se tornó necesario que exista una familiarización del personal con el proceso por lo que se lo inició de manera micro con una evaluación 90° para posteriormente ampliarla y continuar con una 180° y finalmente implantar la Evaluación 360° la cual sería recomendable ya que el personal tendría una perspectiva desde todos los ángulos.

### **3.1 Levantamiento de estándares de desempeño**

La metodología para el levantamiento de información fue la técnica *estándares de desempeño* debido a que determinan si el ocupante realiza correctamente la función cumpliendo plazos y presentando resultados.

En lo que se refiere al levantamiento de estándares de desempeño se utilizó el manual de perfiles, el cual está conformado por el número de cargos anteriormente mencionados y por 243 perfiles. Para desarrollarlos se tomó en cuenta a todo el personal administrativo, utilizando únicamente las funciones esenciales de cada perfil, las cuales varían entre una y cinco, dependiendo el cargo.

Una vez determinados los perfiles y funciones para el levantamiento de información, se prosiguió a realizar una Guía de Entrevista Inicial que consta de preguntas puntuales y generales para los Directores /Jefes Inmediatos. (Ver anexo 1).

En el proceso de recopilación de información sobre los estándares de desempeño, estuvieron presentes de manera permanente las siguientes personas: Psicóloga Lorena Del Castillo, Analista de Desarrollo Organizacional y las responsables del Proyecto Sofía Vallejo y Verónica Zapata, además participaron los Directores/Jefes inmediatos del área correspondiente, con quienes se concretaron entrevistas programadas sin límite de tiempo para poder recabar la información que fuera necesaria.

En dichas entrevistas se recopiló y profundizó la información de cada función, datos que fueron necesarios para levantar los estándares de los 270 perfiles que variaron entre uno a tres según la función (Ver anexo 2). Resultó conveniente determinar los estándares con los Directores/ Jefes inmediatos debido a que están al tanto de las actividades que realiza cada subordinado.

Sin embargo, en lo que se refiere a los cargos Directivos de la Dirección General Académica existían más de cinco funciones esenciales, por lo que, en el levantamiento de estándares con cada Director, se realizó una síntesis de todas las funciones determinando cinco esenciales.

Se realizaron entre dos a cuatro entrevistas diarias, estas tomaron un tiempo estimado entre quince a veinte minutos cada una, las cuales se desarrollaron desde el mes de mayo al mes de agosto del 2014 inclusive.

La reacción de los participantes fue de incertidumbre, dudas y curiosidad debido a que al momento de levantar los perfiles se determinaron actividades esenciales únicamente con los Jefes inmediatos, por lo que existían trabajadores que no tenían total conocimiento de aquello, Por otro lado, surgieron preguntas con relación a la calificación de la evaluación y su influencia en el salario o la posición laboral. Sin embargo, todas las inquietudes fueron solventadas por el Director de la DIRH.

### **3.2 Elaboración del Manual de Evaluación del Desempeño**

Al momento de evaluar el desempeño del trabajador fue importante diseñar un documento en el que consten las políticas, normas y procedimientos.

En el proceso de elaboración del manual, se realizó una reunión de trabajo con el Director de Desarrollo Institucional y Recursos Humanos, con quien se establecieron las políticas y procedimientos para realizar la evaluación del desempeño, tomando en cuenta la realidad de la Institución.

Posteriormente se procedió a desarrollar el manual con toda la información recopilada. (**Ver Herramienta 1**).

Resumiendo lo explicado, el manual se compone de manera general por:

- Misión y Visión de la PUCE
- Introducción General
- Concepto de Evaluación del Desempeño
- Objetivos de la Evaluación
- Alcance del Proyecto de Evaluación
- Metodología
- Beneficios de Implementar una Evaluación del Desempeño
- Políticas al evaluar el desempeño
- Procedimientos

### **3.3 Diseño del Formulario de Evaluación**

Una vez levantada la información sobre los estándares de desempeño, se procedió a diseñar el formulario de evaluación del desempeño, el cual consta de las siguientes partes:

- Información General: nombres y cargos de evaluadores y evaluados, además el área a la que pertenecen y fecha que se realizó la evaluación

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO HACIA LA TAREA O ACTIVIDAD	
<b>EVALUADO:</b>	<b>CARGO :</b>
<b>EVALUADOR:</b>	<b>CARGO :</b>
<b>AREA:</b>	<b>FECHA:</b>

- Escala de medición: compuesta por los niveles de evaluación conjuntamente el significado del nivel y las sugerencias de acción.

Nivel	Significado	Sugerencias de Acción
1	No cumple la expectativas	Acción inmediata requerida
2	Cumple parcialmente las expectativas	Necesita mejorar su desempeño, monitoreo constante
3	Cumple las expectativas	Hace lo que se espera, motivar para alcanzar el desempeño ideal
4	Supera las expectativas	Muy buen desempeño, retroalimentación positiva

- Evaluación mediante estándares de desempeño: en esta sección constan las funciones esenciales de cada cargo, junto a los estándares levantados, la escala de calificación y el porcentaje de importancia colocado por cada Jefe Inmediato.

Función	Estándar de desempeño	Calificación	Porcentaje de Importancia de la función
	LA PERSONA ES COMPETENTE CUANDO		
		1 2 3 4	
		1 2 3 4	
		1 2 3 4	

- Observaciones: este apartado fue utilizado para colocar las observaciones generales sobre el desempeño de los evaluados, explicando previamente que las observaciones deben ser objetivas y bien intencionadas.

OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO

Finalmente el Formulario de Evaluación de Desempeño hacia la tarea o actividad se compone de las partes mencionadas. (**Ver Herramienta 2**).

### 3.4 Validación del instrumento

Una vez determinado el tipo de evaluación a realizarse, así como recopilada y plasmada la información de los estándares y diseñado el instrumento de evaluación, es importante validar la herramienta mediante un plan piloto. Como paso previo a la aplicación del piloto, se realizaron varias reuniones de socialización con los evaluados y evaluadores, con el fin de familiarizarlos con el instrumento y el proceso.

#### 3.4.1 Plan Piloto

Mediante una entrevista con el Director de Desarrollo Institucional y Recursos Humanos, se determinó que la aplicación del plan piloto será dirigida a la Dirección General Administrativa (DGAd), con sus respectivas Subdirecciones:

- Dirección de Desarrollo Institucional y Recursos Humanos
- Dirección de Seguridad y Salud Ocupacional
- Servicio Médico
- Dirección de Planta Física
- Dirección de Servicios.

Además, se estableció que la evaluación se realizaría vía electrónica mediante un aplicativo diseñado por la Dirección de Informática. En el programa constan: la información de los perfiles de cargos, el formulario diseñado, y conjuntamente las funciones esenciales y los estándares levantados de cada colaborador a evaluar.

### **3.4.2 Reuniones de Socialización**

Las reuniones de socialización se desarrollaron de la siguiente manera:

El Director de Desarrollo Institucional y Recursos Humanos, la analista de Desarrollo Organizacional y las responsables del proyecto fueron quienes coordinaron este proceso.

El objetivo de la reunión de trabajo fue explicar el sustento teórico sobre evaluación del desempeño, los objetivos de la misma y la herramienta utilizada para evaluar el desempeño, además la persona encargada de evaluar y ser evaluada; por lo que se diseñó una presentación en Power Point, la cual detallaba el sustento teórico de la evaluación y la explicación de las partes del formulario respectivo. (Ver anexo 3)

Las reuniones de socialización se iniciaron con una breve explicación introductoria por parte del Director de Recursos Humanos, sobre la razón y necesidad de realizar una evaluación del desempeño, y porque la convocatoria fue únicamente a la Dirección General Administrativa con sus respectivas Direcciones, la DGAd está conformada por 134 personas distribuidas en treinta y nueve cargos. Las reuniones fueron realizadas el 11 y 12 de Noviembre del 2014.

Adicionalmente, se abordó la importancia y objetivos del proceso de Evaluación del Desempeño, definición sobre los estándares de desempeño, y finalmente se detalló las partes que contiene el formulario de evaluación el cual será implementado vía electrónica, puntualizando las escalas de medición que se utilizará para evaluar al personal a su cargo, y así mismo sobre la importancia de colocar en el formulario observaciones bien intencionadas y concretas, sin dejar a un lado el valor que tendrá la entrega de resultados y la retroalimentación. Lo mencionado estuvo a cargo de las responsables del proyecto.

Finalmente, se procedió a responder dudas e inquietudes de los participantes, las cuales eran solventadas por el Director, profundizando temas solicitados por los trabajadores. Las reuniones duraron alrededor de cuarenta y cinco minutos cada una.

El personal convocado pertenecía únicamente a la DGAd, como ya se mencionó anteriormente, quienes recibieron la convocatoria mediante un correo electrónico enviado por el Director de Recursos Humanos. Las reuniones fueron distribuidas en seis grupos.

A continuación se detalla los grupos y fechas establecidas para la socialización:

Tabla 1: Grupos de Socialización

MARTES 11 DE NOVIEMBRE					
	Hora	Unidades Administrativas	Cargo	No. De Ocupantes por cargo	Total
1er Grupo	9am	DIRH	Analista de Desarrollo Organizacional	4	22 PERSONAS
			Asistente Administrativo	1	
			Auxiliar Administrativo	1	
			Auxiliar de Gestión Administrativa	1	
			Conserje Mensajero	1	
		NÓMINA	Asistente de Nómina	4	
		DIRECTIVOS	Director General Administrativo	1	
			Director Desarrollo Institucional y RRHH	1	
			Director de Nómina	1	
			Director de Servicios	1	
			Jefe de Seguridad	1	
			Jefe de Telecomunicaciones	1	
			Director de Planta Física	1	
			Director Seguridad y Salud Ocupacional	1	
			Jefe del Servicio Médico	1	
		DGAd	Asistente Ejecutiva de Dirección General	1	
2do Grupo	10:00 AM	SSO	Analista Seguridad y Salud Ocupacional	3	18 Personas
			Médico Ocupacional	2	
			Trabajador Social	1	
		SERVICIO MÉDICO	Auxiliar de Enfermería	1	
			Conserje Mensajero	1	
			Enfermera	2	
3er Grupo	11:00 AM	SERVICIOS Y SERVICIOS GENERALES	Jardinero	1	16 personas
			Chofer	3	
			Jardinero	3	
		TELECOMUNICACIONES	Asistente de Servicios	3	
			Técnico en Telecomunicaciones	2	
			Operador Call Center	2	
4to Grupo	12:00 AM	SERVICIOS Y SERVICIOS GENERALES	Auxiliar Administrativo	1	17 personas
			Auxiliar de Gestión Administrativa	1	
			Conserje Mensajero	16	
			Conserje-Lavandera	1	
MIÉRCOLES 12 DE NOVIEMBRE					
5to Grupo	9:00 AM	PLANTA FÍSICA	Auxiliar de Oficios Técnicos	12	28 personas
			Auxiliar Técnico	2	
			Chofer	1	
			Conserje Mensajero	1	
			Jardinero	1	
			Maestro de Oficios Técnicos	3	
			Oficial de la Construcción	2	
			Responsable de Planta Física	4	
			Secretaria	1	
			Supervisor Eléctrico	1	
6to Grupo	10:00 AM	SEGURIDAD	Vigilante	17	17 personas
7mo Grupo	2pm	SEGURIDAD	Vigilante	16	16 personas
TOTAL					134 personas

Elaborado por: Sofía Vallejo y Verónica Zapata



### **3.4.3 Reunión de Trabajo con los Evaluadores**

Posterior a la socialización, el Director de Recursos Humano convocó a una reunión únicamente a los Evaluadores que participaron en el proceso de evaluación, en presencia del Responsable del Área de Informática, quien diseñó el aplicativo (Ver Anexo 4).

En la reunión se ilustró el uso del formulario de evaluación, ya que se realizaría vía electrónico, explicando el ingreso al sitio web, las personas que deberán evaluar, el manejo de la herramienta electrónica y el tiempo estimado para iniciar y concluir las evaluaciones asignadas.

### **3.5 Aplicación**

El plan piloto estaba planificado para los meses de Noviembre y Diciembre 2014, sin embargo por inconvenientes externos se postergó para el año 2015. (Ver Anexo 5).

Para el desarrollo del plan piloto, únicamente para la Dirección General Administrativa, se determinó colocar un porcentaje de importancia de cada función del cargo; ya sea porque se realiza diariamente o su desarrollo conlleva un impacto mayor en el trabajo. Se diseñó el formulario de igual manera solo para la DGAd (Ver Anexo 6)

Además, se establecieron 11 cargos evaluadores, y por otro lado 46 cargos que serán evaluados. A continuación se detallan los evaluadores y evaluados, quienes participarán en el Plan Piloto:

Tabla 2: Personal Evaluado y Evaluador

EVALUADOR	EVALUADOS
<b>Director General Administrativo</b>	Director de Servicios
	Director de Planta Física
	Director de Desarrollo Institucional y Recursos Humanos
	Asistente Ejecutiva
	Directora de Seguridad y Salud Ocupacional
	Directora de Nómina
	Conserje
<b>Director de Desarrollo Institucional y Recursos Humanos</b>	Analista de Desarrollo Organizacional
	Asistente Administrativa
	Auxiliar de Gestión Administrativa
	Conserje
<b>Directora de Nómina</b>	Asistente de Nómina
<b>Director de Planta Física</b>	Supervisor Eléctrico
	Responsable Planta Física
	Chofer
	Secretaria
	Conserje
	Jornalero Agrícola
	Maestro de Oficios Técnicos
<b>Responsable Planta Física</b>	Auxiliar de Oficios Técnicos
	Jardinero
	Vigilante
	Auxiliar de Servicios
	Oficial de la Construcción
<b>Director de Servicios</b>	Chofer
	Jefe de Telecomunicaciones
	Conserje – Lavandera
	Auxiliar de Gestión Administrativa
	jefe de Seguridad
	Asistente de Servicios (Generales)
	Asistente de Servicios
<b>Asistente de Servicios</b>	Conserje
	Jardinero
<b>Jefe de Seguridad</b>	Vigilante
<b>Jefe de Telecomunicaciones</b>	Operador Call Center
	Técnico en Telecomunicaciones
<b>Directora de Seguridad y Salud Ocupacional</b>	Trabajadora Social
	Médico Ocupacional
	Analista Seguridad y Salud Ocupacional
	Jefe de Servicio Médico
<b>Jefe del Servicio Médico</b>	Médico
	Auxiliar de Enfermería
	Secretaria
	Enfermera
	Odontólogo
	Conserje

Elaborado por: Sofía Vallejo y Verónica Zapata

### 3.6 Retroalimentación

Todo proceso de evaluación del desempeño requiere una retroalimentación, por lo que se procedió a diseñar una Guía de Entrevista de Retroalimentación para los evaluadores, tomando en cuenta las necesidades de la Institución.; la cual consta de las siguientes partes;

- Una breve introducción sobre el concepto de retroalimentación, y objetivos de la misma
- Nombres y cargos de retroalimentadores y retroalimentados
- Aspectos positivos de la evaluación
- Oportunidades de mejora
- Planes de acción
- Comentarios
- Firmas de los presentes

Finalmente la Guía de retroalimentación se podrá visualizar en la siguiente propuesta. (**Ver Herramienta 3**)

La herramienta diseñada tendrá como objetivo informar al personal evaluado sobre los resultados, poniendo énfasis en los puntos fuertes del desempeño y comunicándoles de forma objetiva los puntos de mejora.

Al finalizar se podrá establecer compromisos a corto y largo plazo de manera mutua, y así lograr un mejor desempeño. Dicho proceso sería conveniente llevarlo a cabo mediante reuniones periódicas organizadas por las personas evaluadoras y sus evaluados.

### **3.7 Validación del proceso**

Dado a que se realizó un proceso de socialización explicando la técnica, método y tipo para evaluar al personal, así como el proceso que conllevará evaluarlos y la herramienta utilizada; los involucrados conocen todo lo relacionado a la evaluación.

Sin embargo, resulta conveniente validar el instrumento una vez aplicado el plan piloto, para lo cual se diseñó una Guía de Entrevista dirigida a los evaluadores, quienes colocarán su nivel de conformidad o satisfacción en cuanto a la evaluación realizada. El instrumento diseñado consta de información objetiva y aspectos puntuales de la evaluación y retroalimentación, asimismo poniendo énfasis en recomendaciones sobre el Proceso. (**Ver Herramienta 4**)

## **4. PROPUESTA**

### **Herramienta 1**

#### **4.1 MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA PUCE, MATRIZ QUITO, AÑO 2014**

##### **Misión PUCE**

La misión es un importante elemento de la planificación estratégica, ya que explica la razón de ser de la Universidad, así como las funciones básicas que la PUCE desempeñará, resulta imprescindible que toda la comunidad universitaria la conozca, según (Universidad Católica del Ecuador, 2014) se determina en tres ámbitos la misión de la PUCE:

##### **Como Universidad:**

Considera misión propia el contribuir, de un modo riguroso y crítico, a la tutela y desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural, mediante la investigación, la docencia y los diversos servicios ofrecidos a las comunidades locales, nacionales e internacionales.

En dicha misión, asume el deber de prestar particular atención a las dimensiones éticas de todos los campos del saber y del actuar humano, tanto a nivel individual como social. En este marco propugna el respeto a la dignidad y a los derechos de la persona humana, y a sus valores trascendentes, y apoya y promueve la implantación de la justicia en todos los órdenes de la existencia.

Goza de aquella autonomía institucional que le es necesaria para cumplir sus funciones eficazmente.

Garantiza a sus miembros la libertad académica, salvaguardando los derechos de la persona y de la comunidad dentro de las exigencias de la verdad y del bien común.

Dirige su actividad hacia la persona integral, para superar una formación meramente profesionalizante. Por ello trata de formar a sus miembros intelectual y moralmente, para el servicio a la sociedad.

Examina a fondo la realidad con los métodos propios de cada disciplina académica, estableciendo después un diálogo entre las diversas disciplinas que las enriquezca mutuamente. Con ello pretende la integración del saber.

Promueve el compromiso de todos los miembros de la comunidad universitaria para la consecución de los fines institucionales, a través del diálogo y la participación.

### **Como Universidad Católica:**

Se inspira en los principios cristianos; propugna la responsabilidad del ser humano ante Dios, el respeto a la dignidad y derechos de la persona humana y a sus valores trascendentales; apoya y promueve la implantación de la justicia en todos los órdenes de la existencia; propicia el diálogo de las diversas disciplinas con la fe, la reflexión sobre los grandes desafíos morales y religiosos, y la praxis cristiana.

### **Como Universidad dirigida por la Compañía de Jesús:**

Promueve la implantación y el desarrollo de la pedagogía en todas sus actividades académicas

### **Visión PUCE**

Explica hacia donde se dirige la Universidad a largo plazo, tomando en cuenta todos los agentes internos y externos, así se determina la imagen futura de la Institución (Universidad Católica del Ecuador, 2014):

En los próximos años, la PUCE, fundamentada en el pensamiento y en las directrices pedagógicas ignacianas, se consolidará como un sistema nacional integrado competitivo y autosostenible, con infraestructura tecnológica de vanguardia.

Será reconocida por su gestión ética en servicio de la comunidad, y por su estructura académica moderna para la formación de profesionales con responsabilidad social.

Será también reconocida por los resultados de la investigación científica desarrollada en sus unidades académicas, por realizar su gestión con el apoyo de un sistema técnico, innovador y efectivo, con procesos eficientes y recursos humanos capacitados y comprometidos con la misión institucional

## **INTRODUCCIÓN**

El proceso de evaluación del desempeño es importante ya que permite conocer y medir el potencial de las personas y así aprovechar sus competencias en beneficio de la Universidad; es por ello necesario crear condiciones para que el desempeño humano en la Institución mejore efectivamente.

El acto de evaluar el desempeño pretende apreciar, entre otras cosas, el nivel de concordancia entre lo exigido y lo logrado por la persona que ocupa un cargo; tomando en cuenta que hay factores de la organización que influyen en el empleado.

La PUCE no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño para el personal administrativo, y por tanto no se ha evaluado el desempeño real a través de un proceso objetivo. Esto significa que al no contar con datos históricos de desempeño, se desconoce la contribución que el trabajador ha realizado para que se logren los objetivos del Área Administrativa a la que pertenece.

Debido a que, actualmente en la PUCE se está llevando a cabo un programa de liderazgo enfocado al personal directivo y de jefaturas, el presente proyecto está diseñado para el personal administrativo excepto los cargos antes mencionados.



## **CONCEPTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño o evaluación del rendimiento según (Valle y Jackson, 2007) se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro. (p. 229), por lo que sería recomendable que todas las organizaciones evaluaran el desempeño de manera formal y continua, midiendo el grado en que cumple los requisitos de su trabajo.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

- ✓ Evaluar objetivamente el desempeño del trabajador en su puesto de trabajo y de manera general en la Institución, a través de estándares previamente definidos.

### **Objetivos Específicos**

- ✓ Fortalecer el desarrollo personal y profesional de colaboradores.
- ✓ Lograr una mejora permanente de resultados de la Institución.
- ✓ Proponer planes de acción para potenciar proactivamente los estándares de desempeño y las capacidades de los colaboradores.

## **ALCANCE**

La evaluación del desempeño será aplicada a los cargos administrativos de la PUCE, Matriz Quito, considerando las posiciones de carácter permanente y que tengan dependencia laboral.

## **METODOLOGÍA**

Para desarrollar el presente proyecto se utilizará:

### ***ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO***

(Snell Bohlander, 2013) Afirma que los estándares de desempeño permiten que los gerentes especifiquen y comuniquen información precisa a los empleados acerca de la calidad y cantidad de la producción (p.353), es así que los estándares permiten evaluar una actividad o función determinada que está realizando un trabajador, es decir explican o especifican expectativas o logros de las actividades, de una manera cuantificable y objetiva.

Los estándares de desempeño deben traducir las metas y los objetivos de la organización con relación a los requerimientos del puesto. De igual forma, los estándares deben ser redactados en términos cuantificables y por escrito, de manera que definan una evaluación más objetiva y justificable. Los estándares de desempeño son los que orientan la mejora de la tarea profesional del personal, también aportan para una toma de decisiones pertinente, según la realidad de la organización.

### **Tipos de Estándares**

Al establecer los estándares de desempeño, se debe tomar en cuenta tres criterios básicos:

- ✓ De Proceso: detalle de conductas laborales.

- ✓ De Producto o Resultado: dirigido a lo que genera y no a lo que hace, es decir el producto o resultado.
- ✓ Mixto: es una mezcla de ambos criterios.

### **Escala de Evaluación**

La escala de evaluación que se sugiere, consta de cuatro niveles, así:

<b>ESCALA DE MEDICIÓN.</b>		
<b>Nivel</b>	<b>Significado</b>	<b>Sugerencias de Acción</b>
1	No cumple las expectativas	Acción inmediata requerida
2	Cumple parcialmente las expectativas	Necesita mejorar su desempeño, monitoreo constante
3	Cumple las expectativas	Hace lo que se espera, motivar para alcanzar el desempeño ideal
4	Supera las expectativas	Muy buen desempeño, retroalimentar positivamente.

### **BENEFICIOS DE IMPLANTAR UNA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

El haber planeado, coordinado y desarrollado un programa de evaluación de desempeño trae consecuencias a corto, mediano y largo plazo.

Los principales beneficiarios son:

- a) Directivos
  - ✓ Sobre la base de los distintos factores y un sistema de medición, minimiza la subjetividad.

- ✓ Proporciona resultados objetivos con el propósito de mejorar el desempeño a largo plazo.
- ✓ Establece un espacio de comunicación con los subordinados.

b) Colaboradores

- ✓ El empleado conoce los aspectos que la Institución valora en cuanto a comportamiento y desempeño.
- ✓ Conoce las expectativas que tiene su jefe sobre su desempeño y según la evaluación conoce sus puntos fuertes y débiles.
- ✓ Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, entre otros) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia.
- ✓ Realiza una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desempeño y desarrollo.

c) Institución

- ✓ Evalúa el potencial humano a corto, mediano y largo plazo, asimismo, define cuál es la contribución de cada empleado.
- ✓ Identifica a los empleados que necesitan mejorar y perfeccionar en cada área de trabajo y permite seleccionar a los empleados que están listos para una promoción o transferencia, si el caso lo amerita.
- ✓ Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

## **POLÍTICAS EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Las evaluaciones del desempeño se utilizan como base para distintas acciones administrativas. Es así que se han establecido políticas o lineamientos que deben ejecutarse en el momento de diseñar el instrumento y al momento de evaluar el desempeño.

- ✓ Los estándares de desempeño deben estar directamente relacionados con las actividades esenciales del puesto, mediante el uso del manual de perfiles.
- ✓ Los estándares de puesto deben ser objetivos.
- ✓ Solo se deben evaluar aquellas áreas que son necesarias para el desempeño efectivo del puesto.
- ✓ Antes de aplicar la evaluación, se debe instruir a los supervisores sobre la aplicación de los estándares de desempeño cuando realicen la evaluación.
- ✓ Se debe asegurar que los Directores y Jefes de área documenten las evaluaciones, debido a que la credibilidad de un empleador se consolida cuando puede respaldar las calificaciones de evaluación, mediante la documentación correspondiente.
- ✓ Se debe documentar los problemas cuando se produzcan y referirlos en las evaluaciones de los empleados. No se debe permitir que los inconvenientes en el desempeño permanezcan sin dar seguimiento al empleado.

- ✓ Las evaluaciones de desempeño no deben ser utilizadas para tomar decisiones sobre despidos, debido a que es una herramienta de retroalimentación. En el proceso de evaluación debe estar involucrado tanto el empleado como el jefe, de tal manera que se proponga acciones correctivas en caso de requerirlo.
- ✓ En ningún caso la evaluación del desempeño debe tomarse como un medio de represalia por parte del jefe.

### **POLÍTICAS DE LA DIRECCIÓN INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS (DIRH) EN ESTE PROCESO**

- ✓ De confidencialidad: la DIRH garantiza el manejo ético y profesional de los resultados.
- ✓ Desarrollo: sobre la base de los resultados, la DIRH propondrá planes de capacitación en áreas comunes que el personal necesite desarrollar.
- ✓ Continuidad: la evaluación del desempeño se recomienda teóricamente realizar cada año, sin embargo por circunstancias de la Universidad, la DIRH realizará evaluaciones de desempeño cada 2 años.

## PROCEDIMIENTO

### ✓ *IDENTIFICAR LAS ACTIVIDADES ESENCIALES DE LOS CARGOS*

Se consideran las actividades esenciales de los perfiles de cada cargo y se relacionan las actividades con estándares de desempeño.

### ✓ *DEFINIR LOS ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO*

Se contrasta la información adquirida con cada uno de los jefes inmediatos de cada cargo, para que en este caso se indague sobre inquietudes y aclare dudas que se presenten en ese momento y no pasar por alto la información importante. Se definen los porcentajes de cada actividad esencial según el nivel de importancia.

### ✓ *DEFINIR LA METODOLOGÍA*

Existen distintas modalidades para evaluar el desempeño: La persona puede ser evaluada sólo por su jefe (evaluación en 90°), lo evalúan su jefe y pares (en 180°) y la persona es evaluada por su jefe, pares, subalternos y eventualmente clientes y proveedores (en 360°). Sin embargo por la realidad de la Institución, se propone utilizar una evaluación de supervisor a subordinado, es decir 90°, utilizando los estándares de desempeño que evalúan una actividad o función determinada a cargo del trabajador.

### ✓ *CONSTRUIR LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN*

Determinada la metodología para realizar la evaluación del desempeño, se definió como herramienta un formato utilizado para llenar las evaluaciones que se realicen.

Dicho formulario contiene el nombre y cargo de evaluador y evaluado, así como las instrucciones pertinentes para llenar el formulario.

Además contiene las actividades esenciales con sus respectivos estándares de desempeño, la escala de calificación y el porcentaje que se dio a cada actividad esencial.

Finalmente, las observaciones que pueden tener los directivos.

#### ✓ *EJECUCIÓN*

Se iniciará la evaluación del desempeño con un plan piloto en la Dirección General Administrativa, para determinar cambios y mejoras en el proceso de evaluación. Posteriormente se aplicará a todo el personal de la PUCE.

#### ✓ *ENTREGA DE RESULTADOS.*

Al finalizar la evaluación, se debe entregar un reporte verbal y/o escrito sobre el desempeño de cada trabajador y del equipo.

Esta evaluación no debe ser sólo un reporte para saber si los trabajadores están haciendo bien o mal su trabajo, es una guía para el mismo trabajador, que le permitirá ajustarse a lo que la Institución define como importante, a lo que se espera que realice.

#### ✓ *RETROALIMENTACIÓN*

La retroalimentación estará dirigida para todo el personal administrativo de la Institución que haya participado en dicho proceso, por lo que se realizará al finalizar el proceso de evaluación, es decir, una vez tabulados y entregados los resultados, se



convocará individualmente a reuniones programadas. Además, la retroalimentación estará a cargo de un representante de la DIRH, acompañados de Directores Generales / Decanos, Jefes inmediatos de cada área y en presencia del evaluado.

## Herramienta 2

### 4.2 FORMULARIO DE EVALUACIÓN

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO HACIA LA TAREA O ACTIVIDAD																		
<b>EVALUADO: S/N</b>		<b>CARGO : Chofer</b>																
<b>EVALUADOR: S/N</b>		<b>CARGO : Director de Servicios</b>																
<b>AREA: Dirección de Servicios</b>		<b>FECHA: 01/01/2015</b>																
<p>Por favor lea los siguientes estándares de evaluación de las actividades correspondientes y califíquelos con la siguiente escala:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel</th> <th>Significado</th> <th>Sugerencias de Acción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>No cumple la expectativas</td> <td>Acción inmediata requerida</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Cumple parcialmente las expectativas</td> <td>Necesita mejorar su desempeño, monitoreo constante</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Cumple las expectativas</td> <td>Hace lo que se espera, motivar para alcanzar el desempeño ideal</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Supera las expectativas</td> <td>Muy buen desempeño, retroalimentación positiva</td> </tr> </tbody> </table>				Nivel	Significado	Sugerencias de Acción	1	No cumple la expectativas	Acción inmediata requerida	2	Cumple parcialmente las expectativas	Necesita mejorar su desempeño, monitoreo constante	3	Cumple las expectativas	Hace lo que se espera, motivar para alcanzar el desempeño ideal	4	Supera las expectativas	Muy buen desempeño, retroalimentación positiva
Nivel	Significado	Sugerencias de Acción																
1	No cumple la expectativas	Acción inmediata requerida																
2	Cumple parcialmente las expectativas	Necesita mejorar su desempeño, monitoreo constante																
3	Cumple las expectativas	Hace lo que se espera, motivar para alcanzar el desempeño ideal																
4	Supera las expectativas	Muy buen desempeño, retroalimentación positiva																
<p>Marque con una x en el número que corresponde de acuerdo a los resultados logrados durante toda la actividad.</p>																		
Función	Estándar de desempeño	Calificación	Porcentaje de Importancia la función															
	LA PERSONA ES COMPETENTE CUANDO																	
1. Conducir los vehículos hacia los lugares destinados de acuerdo a las necesidades de las unidades académicas y administrativas	Al conducir los vehículos cumple con las necesidades de las unidades en un plazo establecido.	1 2 3 4	25%															
2. Verificar el estado mecánico de los vehículos	Los vehículos se encuentran en buen funcionamiento.	1 2 3 4	30%															
3. Colaborar con la distribución de correspondencia externa de la DGAD	Cumple con los requerimientos de correspondencia de la DGAd.	1 2 3 4	25%															
4. Realizar la limpieza de los vehículos a cargo	Los vehículos se encuentran limpios	1 2 3 4	20%															
<p><b>OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO</b></p>																		

## Herramienta 3

### 4.3 GUÍA DE ENTREVISTA DE RETROALIMENTACIÓN

#### Introducción

La **retroalimentación** es un tipo de comunicación interactiva entre líder y colaborador, cara a cara, donde una de las partes, actuando de manera sincera, oportuna y bien intencionada, se propone apoyar a la otra parte, para que mejoren sus competencias, conocimientos, destrezas y desempeño con relación a los requerimientos del trabajo y la cultura de la organización. (Moreno, Jaime, 2013)

#### Objetivos a lograr en una entrevista de retroalimentación

- Mostrar a el/la Colaborador/a cuáles son sus fortalezas y puntos a mejorar en relación a su rol dentro de su puesto de trabajo, con el propósito de identificar qué competencias desarrollar.
- Reconocer y apreciar los aportes individuales del colaborador, así como también de aquellas conductas positivas que está llevando a cabo para reforzar su éxito en el futuro.
- Establecer compromisos y acuerdos.

#### Cómo ofrecer retroalimentación a los colaboradores:

- Crear un ambiente de confianza
- Referirse a resultados de trabajo
- Las observaciones deben ser bien intencionadas
- Toda opinión ejercida debe ser con un propósito de mejoramiento continuo

<b>Nombre del Evaluador (Retroalimentador) :</b>	<b>Nombre del Evaluado (Retroalimentado):</b>
<b>Área :</b>	<b>Fecha:</b>

1. ASPECTOS POSITIVOS DEL DESEMPEÑO Y FORTALEZAS  
(Demuestre confianza y mencione la importancia de su labor)

2. OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA EVALUACIÓN  
(Factores involucrados en el mal desempeño)

3. PLAN DE ACCIÓN- COMPROMISO  
(Planificar el desarrollo de la persona para el siguiente período de gestión)

Compromiso de mejora	Plan de mejora (Tiempo y Acciones)	Observaciones

4. COMENTARIOS DEL TRABAJADOR

\_\_\_\_\_  
**Firma del Jefe Inmediato**

\_\_\_\_\_  
**Firma del Empleado**

\_\_\_\_\_  
**Firma Responsable de DIRH**

## Herramienta 4

### 4.4 CUESTIONARIO PARA EVALUADORES

#### VALIDACIÓN DE LA HERRAMIENTA

**1. ¿El formulario de evaluación fue de fácil manejo (amigable)?**

*SI* ☐ *NO* ☐

¿Por qué ?.....

.....

**2. ¿La información presentada en el formulario fue entendible?**

*SI* ☐ *NO* ☐

¿Por qué ?.....

.....

**3. ¿La técnica empleada (estándares de desempeño) para evaluar el desempeño fue objetiva?**

*SI* ☐ *NO* ☐

¿Por qué ?.....

.....

**4. Desde su punto de vista ¿Se debería implementar el proceso de Evaluación del Desempeño en todo el personal administrativo con el instrumento y técnica presentada en el Plan Piloto?**

*SI* ☐ *NO* ☐

¿Por qué ?.....

.....

**5. ¿La herramienta utilizada para realizar la retroalimentación abarcaba toda la información sobre el desempeño del trabajador?**

*SI* ☐ *NO* ☐

¿Por qué ?.....

.....

**6. Se tomaron en cuenta únicamente las actividades esenciales de cada puesto ¿Cree usted que se debería considerar otros aspectos en una siguiente Evaluación del Desempeño?**

*SI* ☐ *NO* ☐

En caso de seleccionar la opción Sí. Explíquelos

.....

.....

**7. Comentarios**

.....

.....

.....

## **5. MARCO CONCLUSIVO**

### **5.1 Conclusiones**

Diseñar un sistema de evaluación del desempeño constituye un proceso fundamental para la Institución, ya que permitirá conocer el desempeño real del personal, midiendo el alcance de los objetivos establecidos, su nivel de impacto y finalmente planteando oportunidades de mejora, así como, reforzando los aspectos positivos.

Es fundamental tomar en cuenta el tipo de estructura de la Institución, debido a que la evaluación del desempeño debe ajustarse a su misión, visión, valores, normas y procedimientos; con el fin de establecer la metodología más adecuada.

En el manual de cargos y perfiles se evidenció que existe un número excesivo tanto de cargos (207), como de perfiles (243) y existen casos en los que se tiene más de un perfil para un mismo cargo. Este hecho hace que, en ocasiones, la descripción de funciones esté en relación a la persona que ocupa el puesto y no al cargo en sí.

Una vez diseñada la herramienta de evaluación, debe ser validada a través de un Plan Piloto, ya que es importante conocer si lo desarrollado fue lo ideal para la Institución. En la PUCE para evaluar al personal, se desarrolló una herramienta informática que por razones técnicas tuvo varios inconvenientes, por lo que no se logró aplicar el Plan Piloto según lo planificado. Sin embargo, se diseñó un cuestionario de validación de la herramienta, el cual permitirá conocer si la metodología y la herramienta utilizada fueron válidas.

Una base fundamental del proceso de evaluación del desempeño, posterior a las reuniones de socialización y sensibilización, es iniciar inmediatamente la evaluación, de esta manera se generará confianza y credibilidad en el personal y no se restará importancia a los procesos de evaluación siguientes.

El proceso de Evaluación del Desempeño es importante culminar con la Retroalimentación ya que establece un espacio de comunicación entre jefe y colaborador, en el cual actuando de manera objetiva y sincera se establecen los puntos de mejora y se le da a conocer las fortalezas. En el proyecto no se logró llegar a esta etapa, sin embargo se diseñó una Guía de Entrevista para la Institución.

Las instituciones deben manejar un sistema integrado de competencias con relación a los requerimientos, rol o función de los cargos de la Institución, y así desarrollar una Evaluación del Desempeño integral. En el caso de la PUCE era necesario establecer competencias organizacionales, por grupo ocasional y cargo. Sin embargo, se debía tomar en cuenta el requerimiento de la Institución que era evaluar el desempeño del personal administrativo en corto plazo.



## **5.2 Recomendaciones**

Se sugiere que el proceso de evaluación del desempeño se implemente de manera permanente, idealmente cada año o al menos periódicamente a todo el personal administrativo; utilizando todas las herramientas desarrolladas para el efecto.

Para el caso de la PUCE se recomienda la evaluación de estándares de desempeño, ya que el objetivo que se desea alcanzar es determinar en qué medida el personal administrativo está cumpliendo con las funciones del cargo.

Se recomienda redefinir el manual de cargos y perfiles tomando en cuenta la posición de cada cargo en la Institución. Se sugiere agrupar cargos y establecer cargos tipo en las diferentes unidades administrativas.

Es indispensable aplicar el plan piloto al personal de la Dirección General Administrativa y de manera inmediata validar tanto la herramienta como el sistema de evaluación; utilizando el cuestionario creado para el efecto, el mismo que ha sido presentado en la disertación, con la previa aprobación del Director de la DIRH, quien determinará la efectividad de la propuesta.

Es necesario continuar con las evaluaciones en las direcciones que forman parte del plan piloto, e inmediatamente sensibilizar al personal administrativo restante para de ésta manera, concluir la evaluación del desempeño en toda el Área Administrativa en el presente año.

Posterior a la evaluación, se debe realizar una retroalimentación, con la Guía de Entrevista de Retroalimentación, debido a que proporcionará bases para detectar las deficiencias en el desempeño de los empleados y así planificar un plan de mejora del rendimiento.

Se puede considerar establecer competencias universales, organizacionales, por grupo ocasional y por cargo en la PUCE, una vez que se ha establecido una cultura de evaluación en el área administrativa de la Institución, debido a que este tipo de evaluación pretende de manera directa el desarrollo del personal y no evaluar únicamente el cumplimiento de sus funciones.

Se recomienda dar impulso a la evaluación por competencias para el área administrativa, tomando como referente la evaluación 360 grados que se está llevando a cabo actualmente para evaluar la competencia liderazgo en los Decanos y Directivos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Libros**

- Alles, M. (2010). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires- Argentina: Granica.
- Bazinet, A. (1984). *La Evaluación del Rendimiento*. Barcelona: Herder.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Garcia, J., & otros. (2001). *Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Thomson.
- Grote, D. (2010). *Grote Consulting Corporation . En J. Mondy, Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Editorial Progreso .
- Mondy, J. (2010). *Administración de Recursos Humanos . Mexico : Editorial Progreso .*
- Snell, S. Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Cengage Learning.
- Valle, R. Jackson, S. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. España: Mc Graw Hill.
- Werther, W. Keith, D. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Empresas*. Mexico: Mc Graw Hill.

### **Entrevista**

- Moreno, J. (Septiembre de 2013). *Gestión del Desempeño*. (V. Zapata, & S. Vallejo, Entrevistadores)

## Internet

*Gestión y Evaluación del Desempeño*. (2013). Recuperado el 2 de Abril de 2014, de <http://gesteval.blogspot.com/p/criterios-de-evaluacion-del-desempeno.html>

Parra, M. (2014). La Evaluación de desempeño y la gestión de RRHH. *rrhhMagazine.com* , 2 <http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=28>

Presidencia de la República del Ecuador. (s.f.). *Ley Orgánica Discapacidades*. Recuperado el 06 de 04 de 2014, de [http://www.grupotvcable.com.ec/apps/files/2012-09-25-Ley\\_Organica\\_de\\_Discapacidades.pdf](http://www.grupotvcable.com.ec/apps/files/2012-09-25-Ley_Organica_de_Discapacidades.pdf).

Universidad Católica del Ecuador. (2014). *Universidad, Misión, Visión a futuro*. Recuperado el 29 de Julio de 2014, de <http://www.puce.edu.ec/portal/content/Universidad/104?link=oln30.redirect>

## **ANEXOS**

## Anexo 1

### ENTREVISTA INICIAL PARA DETERMINACIÓN DE ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

*Nombre del Entrevistado:*

*Cargo:*

*Fecha:*

#### Introducción

Se está llevando a cabo un proceso de evaluación del desempeño, con el objetivo de conocer si el empleado está realizando correctamente la actividad. Por lo que es importante contar con los perfiles actualizados en el 2013.

Leeremos las actividades correspondientes y necesitaremos su colaboración para las siguientes preguntas.

1. *¿Qué procesos o pasos lleva a cabo el cargo para lograr los resultados de dicha función?*

.....  
.....

2. *¿En qué tiempo o plazos la persona debe cumplir la función principal?*

.....  
.....

3. *La persona que desempeña la actividad presenta algún documento escrito o verbal sustentando que la función se está realizando*

(Pregunta Opcional, según el perfil)

Si ☐

No ☐

*Si la respuesta es sí, profundice el tema.*

.....

4. *Según lo explicado, ¿cómo se evidencia si la persona está realizando correctamente la función?*

.....  
.....

5. *Nombre del jefe inmediato de la persona que ocupa el cargo*

.....

6. *Existe alguna observación o sugerencia que desea realizar sobre lo que se ha tratado en la entrevista*

Sí ☐

No ☐

*Si la respuesta es sí, indíquela:*


.....

## Anexo 2

### DIPOSITIVAS DE SOCIALIZACIÓN

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Según Chiavenato (2007) la evaluación del desempeño es un procedimiento que mide y evalúa el logro de objetivos y actividades establecidas para un período de gestión, la calidad de los resultados entregados, y el nivel de impacto de las contribuciones efectuadas.



**DIRH**

Es recomendable que las organizaciones se enfoquen de manera proporcional en:

- La productividad de la empresa
- El cumplimiento de tareas
- Compromiso responsable de la jornada de trabajo
- Evaluar el desempeño del empleado de forma continua con parámetros claros y objetivos, de esta manera medir el grado en que se cumplen los requisitos del trabajo

**DIRH**

**OBJETIVOS**

**Objetivo General**

Evaluar objetivamente el desempeño del colaborador en su puesto de trabajo y de manera general en la Institución, a través de estándares previamente definidos.

**DIRH**

**OBJETIVOS**

**Objetivos Específicos**

- Fortalecer el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.
- Lograr una mejora permanente de resultados de la Institución.
- Proponer planes de acción para potenciar proactivamente los estándares de desempeño y las capacidades de los colaboradores.

**DIRH**

**¿Qué evaluar del desempeño?**

**Estándares de Desempeño**

Permiten evaluar una actividad o función determinada que está realizando un trabajador

Es decir explican o especifican expectativas o logros de las actividades, de una manera cuantificable y objetiva.

**DIRH**

**El formulario estará compuesto por las siguientes partes:**

**1) Información**

**FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO HACIA LA TAREA O ACTIVIDAD**

EVALUADO:	CARGO:
EVALUADOR:	CARGO:
AREA:	FECHA:

**DIRH**





## 2) Escalas de medición

Por favor lea los siguientes estándares de evaluación de las actividades correspondientes y califíquelos con la

ESCALA DE MEDICIÓN		
Nivel	Significado	Sugerencias de Acción
1	No cumple las expectativas	Acción inmediata requerida
2	Cumple parcialmente las expectativas	Necesita mejorar su desempeño, monitoreo constante
3	Cumple las expectativas	Hacerlo que se espera, motivar para alcanzar el desempeño ideal
4	Supera las expectativas	Muy buen desempeño, retroalimentar positivamente.

DIRE



## 3) Evaluación mediante estándares de desempeño

Marque con una x en el número que corresponde de acuerdo a los resultados logrados durante toda la actividad.

Función	Estándar de desempeño	Calificación	Porcentaje de importancia de la función.
LA PERSONA ES COMPETENTE CUANDO			
Atiende las llamadas telefónicas de los clientes	Saluda al cliente de acuerdo al protocolo.	1 2 3 4	50%
	Contesta el teléfono hasta la tercera llamada.	1 2 3 4	
Entrega los paquetes a los clientes	Las entregas son registradas el mismo día de la entrega.	1 2 3 4	25%
Brinda la información que el cliente le solicita	Los clientes no presentan quejas	1 2 3 4	25%

DIRE



## 4) Observaciones

OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO			

DIRE



## Observaciones deben ser:



DIRE



## FORMULARIO FINAL

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO HACIA LA TAREA O ACTIVIDAD			
EVALUADOR:	CARGO:		
EVALUADOR:	CARGO:		
AREA:	FECHA:		
Por favor lea los siguientes estándares de evaluación de las actividades correspondientes y			
ESCALA DE MEDICIÓN			
Nivel	Significado	Sugerencias de Acción	
1	No cumple las expectativas	Acción inmediata requerida	
2	Cumple parcialmente las expectativas	Necesita mejorar su desempeño, monitoreo constante	
3	Cumple las expectativas	Hacerlo que se espera, motivar para alcanzar el desempeño ideal	
4	Supera las expectativas	Muy buen desempeño, retroalimentar positivamente.	
Marque con una x en el número que corresponde de acuerdo a los resultados logrados durante toda la actividad.			
Función	Estándar de desempeño	Calificación	Porcentaje de importancia de la función.
LA PERSONA ES COMPETENTE CUANDO			
Atiende las llamadas telefónicas de los clientes	Saluda al cliente de acuerdo al protocolo.	1 2 3 4	50%
	Contesta el teléfono hasta la tercera llamada.	1 2 3 4	
Entrega los paquetes a los clientes	Las entregas son registradas el mismo día de la entrega.	1 2 3 4	25%
Brinda la información que el cliente le solicita	Los clientes no presentan quejas	1 2 3 4	25%
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO			



¿Preguntas o inquietudes?

DIRE

## Anexo 4

### APLICATIVO

← → ↻ www.puce.edu.ec/sitios/interno/desempeno/panel

Parámetros ▾
Datos ▾
Ventana ▾

**Ingreso de puestos** ×

+ Inserta
 - Eliminar
 Puesto: 
🔍 Buscar

Descripción	Unidad	

**Matriz de competencias**

<span style="color: green; font-weight: bold;">+</span> Inserta <span style="color: red; font-weight: bold;">-</span> Eliminar	<span style="color: green; font-weight: bold;">+</span> Inserta <span style="color: red; font-weight: bold;">-</span> Eliminar <span style="color: blue; font-weight: bold;">↻</span>	<span style="color: green; font-weight: bold;">+</span> Inserta <span style="color: red; font-weight: bold;">-</span> Eliminar <span style="color: blue; font-weight: bold;">↻</span>
Actividades esenciales	%	Conocimientos
	<span style="color: green; font-weight: bold;">+</span> Inserta <span style="color: red; font-weight: bold;">-</span> Eliminar <span style="color: blue; font-weight: bold;">↻</span>	<span style="color: green; font-weight: bold;">+</span> Inserta <span style="color: red; font-weight: bold;">-</span> Eliminar <span style="color: blue; font-weight: bold;">↻</span>
	Destrezas	Otros atributos

⏪ ⏩ ⏴ ⏵
Página  de 0
↻
Sin datos para mostrar

## Anexo 5

### CARTA DE APLICACIÓN PLAN PILOTO



#### Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Dirección General Administrativa

Dirección de Desarrollo Institucional y  
Recursos Humanos

E-MAIL: DIRH@puce.edu.ec  
Av. 12 de Octubre 1076 y Roca  
Apartado postal 17-01-2184  
Fax: 593 - 2 - 230 95 88  
Teléfono: 593 - 2 - 299 15 45  
Quito - Ecuador

Oficio n.º DIRH-2426-14  
Quito, 10 de diciembre de 2014

Magister María Gabriela Vasco  
Directora de Disertación Facultad de Psicología

#### Presente.

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo, en mi calidad de Director de Desarrollo Institucional y Recursos Humanos (DIRH) de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y responsable del proyecto: DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA PUCE, MATRIZ QUITO, me dirijo a Usted para comentarle lo siguiente:

1. El proyecto en cuestión corresponde a uno de los objetivos planteados al Señor Rector por esta Dirección, para diseñarlo y ejecutarlo en varias etapas siendo la última su aplicación en el año 2015.
2. Para desarrollar esta actividad, la DIRH solicitó a la Dirección General de Estudiantes dos alumnas en calidad de "estudiantes en formación" para que desarrollen el proyecto durante el año que culmina.
3. En este caso las señoritas María Verónica Zapata Gaibor con CI Nro. 02021459542 y Jahel Sofia Vallejo Hidalgo con CI Nro. 1714555313, fueron quienes iniciaron este proyecto que se transformó luego en el tema de su Disertación mismo que fue aprobado por la Facultad. En el desarrollo del mismo se debía realizar la aplicación del Plan Piloto a los colaboradores de la Dirección General Administrativa, este paso estaba planificado a desarrollarse entre Noviembre y Diciembre; para ello se desarrolló una herramienta informática que por razones técnicas y de tiempo de los asesores de la Dirección de Informática tuvo varios retrasos e inconvenientes.

A esto hay que sumar dificultades de índole administrativo al interior de la Dirección General Administrativa en cuanto a tiempos de las personas evaluadoras y también de tipo técnico en referencia a la reciente aplicación de la valoración de cargos del personal administrativo de la PUCE.



## Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Dirección General Administrativa

Dirección de Desarrollo Institucional y  
Recursos Humanos


E-MAIL: DIRH@puce.edu.ec  
Av. 12 de Octubre 1076 y Roca  
Apartado postal 17-01-2184  
Fax: 593 - 2 - 250 95 88  
Teléfono: 593 - 2 - 299 15 43  
Quito - Ecuador

Por estas razones la etapa de pilotaje correspondiente ha sufrido retrasos que están fuera del alcance de las señoritas estudiantes e incluso de la DIRH, por tanto hemos debido trasladar la ejecución del plan para inicios del año entrante. Además de esto debo indicar que conceptualmente un proceso de evaluación de desempeño no es conveniente realizarlo en fechas como las que estamos por vivir.

Por lo antes mencionado me parece justificable exonerar a las estudiantes la no aplicación ni presentación de resultados del mencionado Plan Piloto que estuvo previsto para desarrollarlo en la Disertación mencionada.

Sin otro particular a que hacer referencia, me suscribo de usted,

Atentamente,

  
Agustín Dousdebès Boada  
Director Desarrollo Institucional y  
Recursos Humanos



Recibido  
11-12-14  
